

## Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan: Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- u. Krisenphasen

Ernst, Angelika

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / final report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ernst, A. (1988). *Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan: Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- u. Krisenphasen*. (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-68084>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Angelika Ernst

# Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan

Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen  
in Rationalisierungs- und Krisenphasen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan

Forschungsberichte aus dem  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.  
ISF München



Die vorliegende Untersuchung wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) unter dem Zeichen Lu 101/28-1 gefördert.

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Ernst, Angelika:**

Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan :  
Beschäftigungspolitik japan. Unternehmen in  
Rationalisierungs- und Krisenphasen / Angelika Ernst. -  
Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1988  
(Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung (ISF), München)  
ISBN 3-593-34029-1

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut  
für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright © 1988 bei ISF, München.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ohne Zustimmung des Instituts ist unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Vertrieb: Campus Verlag, Bockenheimer Landstr. 100, 6000 Frankfurt 1.  
Druck und Herstellung: Uni-Druck, München.  
Printed in Germany.

## Vorwort

Die vorliegende Veröffentlichung stellt den Abschlußbericht einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Untersuchung über die "Beschäftigungspolitik japanischer Betriebe in der Krise" dar, die die Autorin von Dezember 1984 bis November 1986 im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München durchführte. Dem Zuwendungsgeber sei an dieser Stelle dafür gedankt, daß er diese Studie ermöglicht hat.

Ohne die Unterstützung von japanischen Kollegen aus der Arbeitsmarktforschung beim Informationszugang hätte die Autorin diese Arbeit nicht durchführen können. Insbesondere die Hilfestellungen von Herrn Akira Hari, Prof. Kazuo Koike, Prof. Yasuo Kuwahara, Herrn Masao Sakisaka (+1987) und Prof. Shigeyoshi Tokunaga waren für den Einstieg in die Recherchen wesentlich.

In Diskussionen mit den Mitarbeitern des ISF bildete sich der Reflektionshintergrund für die Interpretation der Befunde. Das nachhaltige Interesse von Prof. Dr. Norbert Altmann und von Werner Sengenberger, Ph.D., an dieser Studie waren ein wichtiger Ansporn während der Projektbearbeitung. Die Autorin dankt allen Gesprächspartnern in Japan und in der Bundesrepublik Deutschland für ihre Kooperationsbereitschaft.

Angelika Ernst  
München, Sommer 1988



# Inhalt

Vorwort	1
<b>A. Einführung</b>	<b>5</b>
1. Fragestellung: Flexibilität durch Deregulierung? oder: Was bringt der Fall Japan für die Flexibilisierungsdiskussion?	5
2. Eine segmentationstheoretische Analyse	8
3. Methodischer Ansatz und Fokus der Untersuchung	10
<b>B. Betriebliche Beschäftigungspolitik bei Unterauslastung</b>	<b>13</b>
1. Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsentwicklung und Strukturwandel im Arbeitsmarkt nach der ersten Ölkrise	13
2. Produktionselastizität der Beschäftigung und des Arbeitsvolumens	17
3. Phasen der Beschäftigungsanpassung	23
4. Muster der Beschäftigungsanpassung	30
4.1 Intensität der Unterauslastung und Anpassungsmuster	30
4.2 Betriebsgrößenspezifische Unterschiede in den Anpassungsmustern	38
<b>C. Einzelmaßnahmen zur Anpassung der Beschäftigtenzahl</b>	<b>51</b>
1. Einstellungen	51
2. Entlassungen und entlassungsähnliche Maßnahmen	63
3. Versetzungen	77
4. Einsatz mittelbarer Beschäftigungsverhältnisse	86
4.1 Konditionierung der internen Arbeitsmärkte für die stärkere Nutzung mittelbarer Beschäftigungsverhältnisse	86
4.2 Muster und Ausprägungen mittelbarer Beschäftigungsverhältnisse	88
4.2.1 Befristete Ausleihe von Mitarbeitern (shukko)	89
4.2.2 Subkontraktarbeit	96
4.2.3 Gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung	104
4.2.3.1 Leiharbeit in der Datenverarbeitung	112
4.2.3.2 Leiharbeit in allgemeinen Bürotätigkeiten	118
4.2.3.3 Arbeitskräfteverleih als "zweite Linie" der Personalpolitik von Großfirmen	121
4.2.3.4 Arbeitskräfteverleih bei vernetzter Produktion	124
4.3 Konzepte für die Schaffung intermediärer Arbeitsmärkte	127
4.4 Arbeitsmarkttheoretische Interpretation der Befunde	133
<b>D. Zusammenfassung</b>	<b>139</b>
Literatur	145
Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München	151





## A. Einführung

### 1. Fragestellung: Flexibilität durch Deregulierung? oder: Was bringt der Fall Japan für die Flexibilisierungsdiskussion?

Seitdem alle etablierten Industrieländer nur noch mit moderatem Wirtschaftswachstum rechnen können, stellt das Vollbeschäftigungsziel stärker als in den Hochwachstumsjahren schon in konjunkturellen Mittellagen hohe Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigungssysteme. Dies gilt in vielen Fällen ebenso makroökonomisch für die Auslastung des Erwerbspersonenpotentials wie auch mikroökonomisch für die kontinuierliche Beschäftigung der Belegschaft von einzelnen Betrieben. Konjunkturelle oder auch strukturelle Nachfrageeinbrüche erhöhen die erforderlichen Flexibilitätsspielräume erheblich. Gestiegene Arbeitslosenquoten signalisieren, daß die Beschäftigungssysteme der meisten westlichen Industrieländer nicht über die nötigen Anpassungsmechanismen verfügen, um einen befriedigenden gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsstand zu erhalten.

In der beschäftigungspolitischen Diskussion der Bundesrepublik Deutschland hat das anhaltende Arbeitsmarktungleichgewicht vor allem Forderungen nach Deregulierungen in den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen zum Einsatz und zur Entlohnung von Arbeitnehmern lauter werden lassen. Die Starrheit in den arbeitsrechtlichen Bestimmungen verhindere die Integration von Arbeitsuchenden in das Beschäftigungssystem, sie behindere die Unternehmen in der Anpassung des Beschäftigtenstandes an Auslastungsschwankungen und sie führe zu ihrer Umgehung beispielsweise durch Ausweichen in die Schwarzarbeit. Diese Argumentation ist indessen nicht unumstritten. Dagegen stehen Argumentationslinien, die vor allem darauf verweisen, daß das bestehende Regelwerk den Unternehmen zum einen Planungssicherheit gebe, ihnen zugleich bei der innerbetrieblichen Allokation ihrer

Mitarbeiter weitestgehende Autonomie ließe und daß sie daher per saldo über hinreichende Flexibilität verfügen. Die bestehenden Arbeitnehmerschutzbestimmungen haben zwar zu einer tendenziellen Stabilisierung von Belegschaften beigetragen, die so geförderte Kontinuität von Zusammenarbeit habe andererseits erwiesenermaßen positive Produktivitätseffekte. Die Unternehmen selbst schätzten die dadurch entstehende Loyalität von Belegschaften mittlerweile oft höher ein als beispielsweise größere Spielräume, die ihnen durch Lockerungen des Kündigungsschutzes entstünden. Während sich die Befürworter von Deregulierung überwiegend in der angebotsorientierten makroökonomischen Argumentation bewegen, stützen sich deren Gegner meist auf die Denkmuster und die empirischen Befunde der institutionellen Arbeitsmarkttheorie.

Im Rahmen dieser Diskussion hat auch der internationale Vergleich ein erhebliches Gewicht. Ausgehend von der Vermutung, daß etwa wegen fehlender Kündigungsschutzgesetze die amerikanischen Arbeitgeber größere Handlungsspielräume als die bundesrepublikanischen haben und auch weil seit den späten 70er Jahren ein amerikanisches "Beschäftigungswunder" zu registrieren ist, hat sich die Aufmerksamkeit hauptsächlich auf die USA gerichtet. Allerdings konnten selbst umfassendste Analysen (Bundesanstalt für Arbeit, 1986) eine Wechselbeziehung zwischen minimaler Regulierung der Arbeitsbeziehungen und hohem Beschäftigungsstand bzw. Beschäftigungswachstum nicht schlüssig aufzeigen. Untersuchungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik in der amerikanischen Automobilindustrie im Vergleich zur deutschen (Köhler und Sengenberger, 1983) deckten vielmehr auf, daß die in den USA bestehenden Senioritätsregeln bei Entlassungen und Wiedereinstellungen die Handlungsspielräume der Unternehmen ebenfalls - wenn auch anders als hierzulande - einengen. Im Endergebnis paßten sich die beiden Beschäftigungssysteme mit derselben Geschwindigkeit an Veränderungen der Nachfrage an. Ein Verweis auf das amerikanische Muster als Richtschnur zur Modifizierung des deutschen hat sich auch von daher als nicht fruchtbar erwiesen.

Ergiebiger als der Vergleich mit grundlegend anders konstruierten Beschäftigungssystemen könnte eine Betrachtung von Arbeitsmärkten sein, die ähnlich verfaßt sind wie der bundesrepublikanische. Dabei liegt der Blick nach Japan in mehrfacher Hinsicht nahe. Die Japaner propagieren im Gegensatz zu den Amerikanern das Prinzip der Dauerbeschäftigung als das wichtigste Merkmal ihrer Arbeitsbeziehungen. Die Arbeitsrechtsprechung

billigt den Unternehmen Freisetzungen nur als eine ultima ratio in Notlagen zu. Selbstauferlegte wie auch rechtliche Beschränkungen engen die betriebliche Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen möglicherweise stärker ein als die der deutschen Arbeitgeber. Die Rezessionen nach 1974 stellten die japanischen Betriebe nach zwei expansiven Jahrzehnten erstmals vor die Aufgabe, mit Personalüberkapazitäten umzugehen. In traditionellen Industriezweigen, insbesondere der Schwerindustrie, zwangen Strukturkrisen zum zügigen Abbau großer Teile der Produktionsstätten, für zigtausende von Arbeitskräften entfielen die bisherigen Arbeitsplätze. Das System der Dauerbeschäftigung hatte dabei seine Bewährungsprobe zu bestehen. Dennoch hat sich in Japan bisher keine Deregulierungsdiskussion wie hierzulande gebildet. Vielmehr ist in den letzten Jahren durch neue Arbeitsgesetze (zur Gleichstellung der Frau, zur Leiharbeit, zur Arbeitszeit) die betriebliche Autonomie weiter eingeschränkt worden. Dabei haben die japanischen Unternehmen ähnlich große Anpassungsanforderungen zu bewältigen gehabt wie ihre Konkurrenten in westlichen Industrieländern. Bemerkenswert ist, daß sie ihre wirtschaftlichen Erfolge zum guten Teil mit ihrer Flexibilität und zwar auch der Flexibilität in bezug auf den Personaleinsatz begründen. Die im internationalen Vergleich niedrigen Arbeitslosenquoten Japans könnten darauf hindeuten, daß die Absorptions- und Allokationsspielräume der japanischen Betriebe selbst in kontraktiven Phasen größer sind als in europäischen und amerikanischen Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund wird zu fragen sein nach der Elastizität der japanischen Beschäftigung im internationalen Vergleich, nach den Parametern, auf die diese Elastizität hauptsächlich zurückgeht, nach den Beiträgen einzelner Arbeitskräftegruppen und Arbeitsmarktsegmente zur Flexibilität des gesamten Systems und nach den personalpolitischen Instrumenten, mit denen die Anpassungen in den Betrieben durchgeführt werden. Dieser Focus der Untersuchung entspringt, wie gesagt, aus der genannten Deregulierungsdebatte in der Bundesrepublik. Eine vergleichende Rückkoppelung der Ergebnisse auf deutsche Gegebenheiten läge daher nahe. Im Zuschnitt der Untersuchung war diese Verknüpfung nicht zu leisten. Wir sehen unsere Befunde indessen als Rohmaterial an, das in zukünftige Vergleiche zur Flexibilität im deutschen und japanischen Arbeitsmarkt eingehen könnte.

## 2. Eine segmentationstheoretische Analyse

Die Perspektive, aus der im folgenden die Beschäftigungspolitik japanischer Betriebe in Phasen der Unterauslastung untersucht ist, leitet sich aus der segmentationsanalytischen Sicht von Arbeitsmarktprozessen und -strukturen ab. Hauptsächlich zwei Konstellationen legen diese Orientierung nahe. Zum einen bildet die strukturelle Verfassung des japanischen Arbeitsmarktes mit einer ausgeprägten Abschottung der großen internen Arbeitsmärkte führender Unternehmen gegen den externen Arbeitsmarkt, mit der starken Dualität zwischen sogenannten primären und sekundären Arbeitsmärkten und mit dem aus dieser Segmentation erwachsenen spezifischen personalpolitischen Instrumentarium geradezu einen Modellfall für die Konkretisierung der in der segmentationsorientierten Arbeitsmarkttheorie skizzierten Mechanismen der Anpassung an Auslastungsschwankungen. Zum anderen hat kein Erklärungsansatz zum Arbeitsmarktgeschehen gerade die Wechselwirkungen zwischen den institutionellen Gegebenheiten von Arbeitsmärkten und den Reaktionen ihrer Akteure so umfassend und plausibel dargelegt wie die Schule der Segmentationstheoretiker (siehe dazu insbesondere Sengenberger, 1987).

Der allen Varianten der Segmentationstheorie gemeinsame Angelpunkt der Analyse ist die Feststellung, daß ein Geflecht von institutionell verfestigten Barrieren die Mobilität und Flexibilität der Marktteilnehmer behindert. Ein reibungsloses Wirken des Lohnmechanismus ist dadurch in - je nach der fallweisen Konstellation - unterschiedlich starkem Maße unterbunden (Lutz, 1984). Die Anpassungsparameter können daher nicht allein in Preis- oder Mengenkategorien liegen, sondern sie leiten sich zusätzlich oder sogar primär aus den institutionellen Konzepten des jeweiligen Arbeitsmarktes ab.

Im Fall Japan stellen sich die die Segmentationen begründenden Institutionen besonders klar dar, und sie prägen auch die Anpassungsstrategien der Arbeitsmarktteilnehmer offensichtlicher als in vielen westlichen Industrieländern. Zu nennen sind dabei vor allem:

- Dauerbeschäftigungsgarantien für Arbeitnehmer mit guter schulischer Grundbildung, die ihr Berufsleben in großen und mittleren Unternehmen begonnen und dort ein unternehmensspezifisches Qualifikationsprofil erworben haben und an deren dauerhafter Loyalität zum Unternehmen kein Zweifel besteht;
- weitestmögliche Beschränkung der Rekrutierung auf Berufsanfänger, weitreichende Abschottung des unternehmensinternen gegen den externen Arbeitsmarkt;

- Verfestigung der Abschottung durch gewerkschaftliche Organisation der Arbeitnehmer und tarifliche Autonomie auf Betriebsebene, dadurch Absicherung eines starken betriebsgrößenspezifischen Lohngefälles;
- Differenzierung der Belegschaft in dauerbeschäftigte reguläre Mitarbeiter und in nicht reguläre, meist gewerkschaftlich nicht organisierte Arbeitnehmer (Teilzeit-, Zeitarbeitskräfte u.a.);
- systematische Nutzung der Personalkapazitäten auch des externen Arbeitsmarktes über weitreichende Externalisierung von Produktion in der Form langfristig stabiler Lieferbeziehungen mit Exklusivcharakter (Subkontraktsystem).

In einem derartig verfaßten Arbeitsmarkt ist wenig Raum für Anpassungen des Personalstandes an Schwankungen der Auslastung beispielsweise über heuern und feuern. Die Flexibilitätsmechanismen müssen sich vielmehr innerhalb der vorhandenen Institutionen herausbilden und bewähren. Für die großen japanischen Arbeitgeber bieten sich als Hebel zur Beschäftigungsanpassung insbesondere an:

- Variationen der Arbeitszeit bei weitestgehender Aufrechterhaltung des regulären Personalbestandes,
- Steuerung des Bestandes an regulären Mitarbeitern über die Eintritts- und Austrittspositionen im System der Dauerbeschäftigung,
- Steuerung des Bestandes an Randbelegschaften über Kündigungen bei Unterauslastung,
- größtmögliche Umsetzungsbereitschaft der Stammbelegschaft innerhalb des internen Arbeitsmarktes bei zugleich größtmöglicher Befähigung der Mitarbeiter, sich auf neue Tätigkeiten einzustellen,
- Variationen der Fertigungstiefe invers zum Auslastungsgrad der Mitarbeiter des internen Arbeitsmarktes, das hieße in Krisenphasen Rückholung von ausgelagerter Produktion.

Zahlreiche Betriebe können andererseits ihre Personalpolitik nicht nach dem Muster abgeschotteter interner Arbeitsmärkte gestalten. Im kleinbetrieblichen Segment können die Arbeitgeber nur in engen Grenzen innerbetriebliche Flexibilitätsspielräume im Arbeitskräfteeinsatz nutzen, sie müssen bei Unterauslastung tendenziell eher und häufiger mit Ausgliederungen von Arbeitskräften reagieren. Ausgehend von den skizzierten Merkmalen des japanischen Beschäftigungssystems, der Beobachtung, daß offensichtlich auch in krisengeprägten Phasen nur geringfügig verstärkte Ungleichgewichte im Gesamtarbeitsmarkt Japans auftraten und ersten Eindrücken aus dem zu

sichtenden Untersuchungsmaterial hat sich folgender Satz von Arbeitshypothesen geformt:

(1) Die Elastizität der Gesamtbeschäftigung Japans ist nicht signifikant geringer als diejenige anderer Industrieländer.

(2) Arbeitszeitvariation wird von japanischen Betrieben intensiver genutzt als Änderungen der Beschäftigtenzahl.

(3) Großbetriebe haben andere Muster der Beschäftigungsanpassung als Kleinbetriebe, zwischen ihnen besteht ein Gefälle in der "Härte" der eingesetzten Anpassungsinstrumente.

(4) Das Privileg der Dauerbeschäftigung gewähren Japans Arbeitgeber nur gegen unbedingte Versetzungs-, Aus- und Weiterbildungsbereitschaft.

(5) Einen großen Teil der Anpassungslast tragen Arbeitnehmer, die nicht den Status von regulär Beschäftigten haben (Randbelegschaften).

(6) Die größeren Unternehmen haben ihre Produktion so organisiert, daß sie einen Teil der Anpassungslasten an Nachfragerückgänge externalisieren können, Anpassungsoffer haben dann Arbeitskräfte in vor- und/oder nachgelagerten Bereichen zu bringen.

(7) Das Spektrum und die Ausprägungen der Externalisierung von Beschäftigungsanpassung weiteten sich im Beobachtungszeitraum aus. Das Modell des dual geprägten Arbeitsmarktes erweist sich mittlerweile als zu schlicht. Zwischen die großen betriebsinternen Arbeitsmärkte und den kleinbetrieblich geprägten externen Arbeitsmarkt treten zunehmend Formen sogenannter mittelbarer Beschäftigung, die erhöhte zwischenbetriebliche Mobilität ohne Arbeitgeberwechsel ermöglichen.

Insbesondere die letzten Hypothesen werden in der Untersuchung eingehender darzulegen sein, auch weil sie empirische Evidenz für Verfeinerungen der segmentationstheoretischen Analyse des Arbeitsmarktgeschehens liefern könnten.

### 3. Methodischer Ansatz und Fokus der Untersuchung

Das Anliegen dieser Studie besteht darin, die in Japan angewandten Verfahren der Beschäftigungsanpassung insbesondere an Nachfragerückgänge aufzuzeigen, wie sie entweder landesweit oder in einzelnen Gruppen von Betrieben bzw. für bestimmte Gruppen von Arbeitskräften praktiziert werden. Von daher stellt sich der Anspruch der Repräsentativität oder doch zumin-

dest der weitreichenden Gültigkeit der Ergebnisse. Da sich eigene Erhebungen in Japan nicht nur wegen des für Ausländer schwierigen Zugriffs zu betriebspezifischen Informationen, sondern schon wegen des Projektzuschnitts ausschlossen, waren wir auf vorhandene Befunde verwiesen. Die vorliegende Studie stellt daher eine synoptische Auswertung der von japanischen Wissenschaftlern, Instituten, Verbänden sowie von der amtlichen Statistik ermittelten Aussagen zur betrieblichen Beschäftigungspolitik in kontraktiven Phasen dar.

Dabei konnten wir auf eine Fülle von Material zurückgreifen. Das japanische Arbeitsministerium erhebt im Vierteljahresrhythmus repräsentativ die beschäftigungspolitischen Aktionen der Unternehmen (rodo doko keizai chosa). Das von ihm finanzierte National Institute of Employment and Occupational Research (kurz: Shokuken) hat insbesondere seit 1980 aus etlichen Untersuchungen detaillierte Befunde zur betrieblichen Personalpolitik hinzugefügt. Eine große Zahl von Arbeitsmarktwissenschaftlern an japanischen Universitäten verfolgte die personalpolitischen Reaktionen der Unternehmen wie auch das gewerkschaftliche Verhalten in den schwierigen Jahren nach der ersten Ölkrise. Auch die Forschungsabteilungen größerer Dachorganisationen japanischer Gewerkschaften widmeten sich diesem Thema. Uns stellte sich die Aufgabe das vorhandene Material zu sichten, auf den Aussagegehalt (Repräsentativität, Symptomatik) zu überprüfen und gebündelte Ergebnisse auf die im voranstehenden Abschnitt skizzierte Forschungsperspektive hin zu rezipieren.

Innerhalb dieses Jahrzehnts lagen drei konjunkturelle Abschwungphasen. Der dramatischste Wachstumsrückgang geschah im Jahr 1974, eine leichte Wachstumsabschwächung lag zwischen dem ersten und dritten Quartal 1977 und eine schwach rezessive Phase begann im zweiten Quartal 1980 und dauerte bis Ende 1982. Nur der erste Abschwung hatte die Intensität eines krisenhaften Wachstumseinbruchs, die beiden anderen waren eher moderate zyklische Bewegungen. Wir werden daher auch insbesondere die beschäftigungspolitischen Aktivitäten der Betriebe in der ersten Abschwungphase näher darlegen und den Vergleichszeiträumen gegenüberstellen.

Der Beobachtungszeitraum ist dabei im Kern auf das Jahrzehnt von 1974 bis 1984 begrenzt, Ausführungen zu einzelnen Beschäftigungspolitiken, wie der Leiharbeit, beziehen aktuellere Geschehnisse mit ein. Eine Analyse der betrieblichen Beschäftigungspolitik insbesondere exportintensiver Unternehmen in der Phase der rapiden Yenaufwertung von 1985/86 wie auch des



drastischen Kapazitätsabbaus in der japanischen Stahlindustrie und anderen strukturschwachen Industriezweigen seit 1986 wäre wünschenswert gewesen, sie ließ sich jedoch in den Projektrahmen nicht einbeziehen.

Der Schwerpunkt der folgenden Ausführungen zur krisenspezifischen Beschäftigungspolitik japanischer Betriebe wird im Verarbeitenden Gewerbe liegen. Betrachtungen der Gesamtbeschäftigung wären weniger aussagekräftig, da kontraktive Veränderungen im industriellen Sektor selbst in den stark rezessiven Phasen von weiterhin expansiver Entwicklung im tertiären Sektor überlagert waren. Thematisch ausgeklammert ist in dieser Studie die Nachfrageelastizität der Löhne im japanischen Arbeitsmarkt. Wir sind uns bewußt, daß diese Auslassung bedeutet, daß das skizzierte Bild der Anpassungsmechanismen eine wesentliche Lücke enthält. Vieles spricht dafür, daß die japanischen Arbeitgeber große Spielräume zur Variation von Lohnsteigerungen in Abhängigkeit von der jeweiligen betrieblichen Auslastungssituation haben und daß sie diese auch stark nutzen. Weiterführende Studien hätten diesen Aspekt zu berücksichtigen.

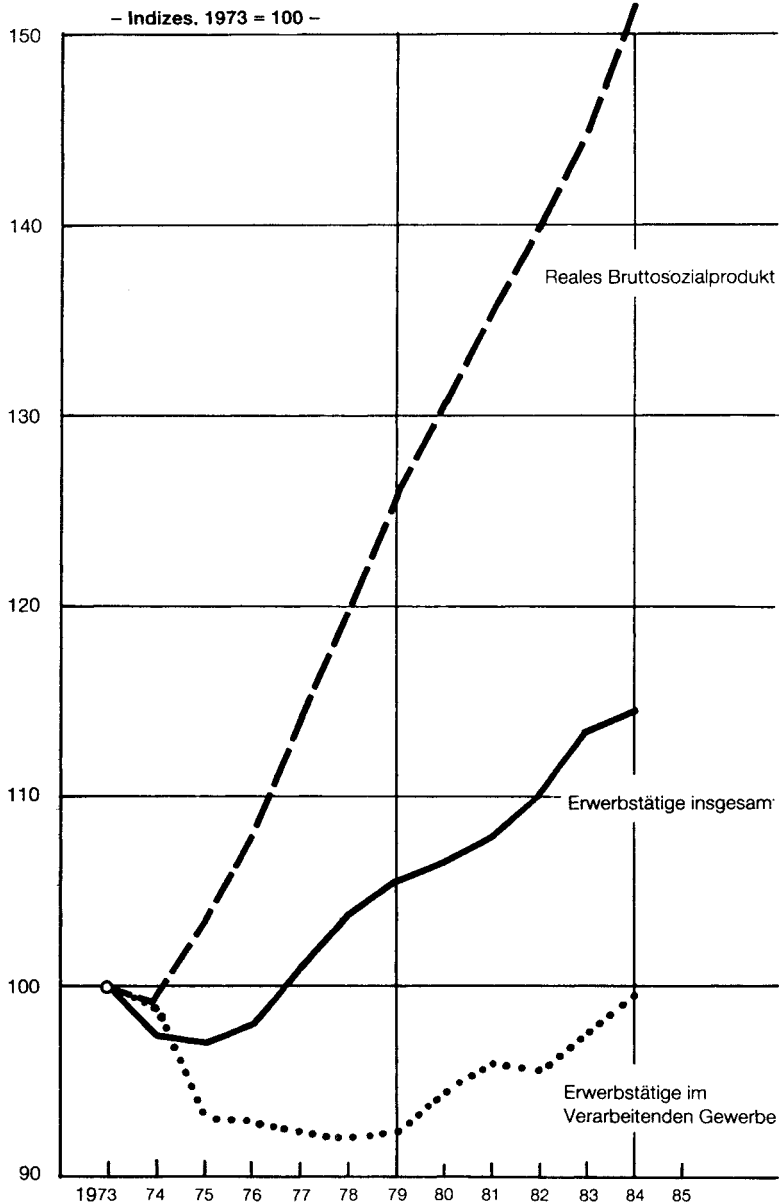
## **B. Betriebliche Beschäftigungspolitik bei Unterauslastung**

### **1. Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsentwicklung und Strukturwandel im Arbeitsmarkt nach der ersten Ölkrise**

Die Ölkrise von 1973/74 brachte in Japan erstmals nach dem Zweiten Weltkrieg negatives Wirtschaftswachstum. Sie löste damit einen Schock in den Unternehmen aus und war der Anstoß zu einer neuen Ära der betrieblichen Beschäftigungspolitik, die sich in der Entwicklung der Gesamtbeschäftigung niederschlug. Während der Einbruch beim Wachstum des Sozialprodukts rasch wieder aufgeholt war und Japans Wirtschaft anschließend weiterhin expansiver war als die meisten seiner Konkurrenzländer, sank die Gesamtzahl der Erwerbstätigen weiter, als das Bruttosozialprodukt schon wieder stieg. Der Beschäftigungszuwachs blieb deutlich hinter der Steigerung der Produktion zurück (siehe Abb. 1).

Diese verzögerte Ausweitung der Gesamtbeschäftigung war zum größten Teil durch den enormen Personalabbau im Verarbeitenden Gewerbe bedingt. In einem bis dahin nicht dagewesenen Umfang reduzierten die Industriebetriebe Japans zwischen 1974 und 1979 ihre Personalbestände. Der Produktionsindex des Verarbeitenden Gewerbes sank nur 1974 und im ersten Quartal 1975, der Index der in diesem Sektor Erwerbstätigen war dagegen über einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren rückläufig. Die Energiekrise hat in der japanischen Industrie eine bisher nicht erlebte Rationalisierungswelle ausgelöst. Ihren Niederschlag fand diese Reaktion in weitreichenden Umstrukturierungen auf dem Arbeitsmarkt. Eine ausführliche Darlegung dieser Strukturverschiebungen ist nicht Gegenstand dieser Studie (Einzelheiten dazu siehe bei Ernst, 1986). Hier soll es um einzelbetriebliche personalpolitische Handlungen in Rationalisierungsphasen gehen. Die neuen betrieblichen Beschäftigungspolitiken haben indessen aggregiert zu veränderten

**Abb. 1: Entwicklung des realen Bruttosozialprodukts (in Preisen von 1980) und der Beschäftigung seit der ersten Ölkrise**



Quelle: Labour Force Survey und Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung.

Gewichten im Arbeitsmarkt geführt. Die wichtigsten Tendenzen, die sich primär auf die veränderte Nachfrage nach Arbeitskräften zurückführen lassen, seien im folgenden als Rahmeninformationen stichwortartig aufgelistet:

- Die Übergänge von Erwerbstätigen aus der Landwirtschaft in den industriellen Sektor sind in der zweiten Hälfte der 70er Jahre merklich zurückgegangen;
- das Beschäftigungspotential des tertiären Sektors fungierte als Auffangbecken für Freisetzungen aus dem sekundären Sektor und für den Zustrom von Erwerbspersonen aus der Nichterwerbstätigkeit, 1980 lag der Anteil der im tertiären Sektor tätigen Japaner erstmals über 55 Prozent;
- im Verarbeitenden Gewerbe verschob sich die Zusammensetzung der Arbeitnehmer nach ihrem Beschäftigungsstatus, reguläre Arbeitnehmer verloren, nicht regulär Beschäftigte dagegen gewannen quantitativ an Bedeutung;
- der Rückgang regulärer Beschäftigung war am ausgeprägtesten in den Großunternehmen, dadurch verringerte sich der Anteil sogenannter "guter Arbeitsplätze" im japanischen Arbeitsmarkt, die Kernbereiche der Dauerbeschäftigungspraxis schmolzen;
- das Beschäftigungswachstum war in stärkerem Maße von einer Ausweitung des kleinbetrieblichen Segments getragen als von Großbetrieben;
- Hochschulabsolventen mündeten anteilig in geringerem Umfang als vor 1974 in Großbetriebe ein, viele mußten sich mit Erstbeschäftigungen in kleineren Firmen begnügen;
- der Anteil von Blue-Collar-Jobs ging vor allem im Verarbeitenden Gewerbe zurück, die Zunahme von White-Collar-Jobs vollzog sich sowohl in Groß- wie auch in Mittel- und Kleinbetrieben, dies ist insofern bedeutsam, als im kleinbetrieblichen Bereich bis dahin die qualifizierten Büroberufe nur unterproportional vertreten waren;
- der bis Anfang der 70er Jahre rückläufige Trend bei der tariflichen Arbeitszeit und bei den Überstunden kehrte sich um, insgesamt nahm die in der Industrie geleistete Arbeitszeit seither wieder zu, der überwiegende Teil dieses Zuwachses resultierte aus vermehrten Überstunden;
- der Anteil von Arbeitnehmern, die weniger als die volle tägliche, wöchentliche oder jährliche Arbeitszeit leisten, ist seit Mitte der 70er Jahre laufend gestiegen, bei Frauen war diese Entwicklung gleichbedeutend mit einer absoluten und relativen Zunahme der Teilzeitarbeit;

- die offiziellen Arbeitslosenquoten haben sich seit 1973 stetig erhöht, sie sind zwar weiterhin im internationalen Vergleich sehr gering, haben sich aber im betrachteten Zeitraum auf annähernd drei Prozent verdoppelt.

Insgesamt ergab sich aus den genannten Verschiebungen ein neuerliches, modifiziertes Aufbrechen der dualen Struktur des japanischen Arbeitsmarktes. Die Domänen erstklassiger Beschäftigungsverhältnisse - Großbetriebe und Öffentlicher Dienst - schrumpften, dort substituierte man Neueinstellungen regulärer Mitarbeiter durch Arbeitszeitverlängerungen und den verstärkten Einsatz von Teilzeit- und temporären Arbeitskräften. Die kleinbetrieblichen Niedriglohnbereiche dagegen erhöhten ihren Anteil an der gesamten Erwerbstätigkeit. Aufgrund der veränderten Nachfrage-/Angebotskonstellation konnten die kleineren Betriebe trotz unterdurchschnittlicher Lohnsteigerungen jetzt qualifiziertere Mitarbeiter gewinnen.

Im Rahmen der Analyse von betrieblichen Beschäftigungspolitiken werfen diese Strukturverschiebungen eine Vielzahl von Fragen auf.

- Mit welchen Instrumenten haben die japanischen Arbeitgeber die Reduzierung ihres Personalstands erreicht?
- Welche Beschäftigtengruppen haben überproportional, welche nur in geringem Maß zum Personalabbau beigetragen?
- Welche Arten von Betrieben haben bevorzugt mit welchen Instrumenten ihr Arbeitsvolumen an veränderte Absatzlagen angepaßt?
- Lassen sich branchenspezifische Beschäftigungspolitiken ausmachen?
- Welche Verdeckungsmechanismen haben in welchen Betrieben bei welchen Beschäftigtenkategorien das Abschmelzen von Arbeitsvolumen überlagert und somit nicht offensichtlich werden lassen?
- Sind die beobachteten krisentypischen Personalpolitiken bei Normalisierung der Geschäftslage abgestellt worden?
- Ist eine Reversibilität von rationalisierungsorientierten Maßnahmen festzustellen oder eher eine Verfestigung einmal durchgesetzter restriktiver Beschäftigungspraktiken?

Wir wenden uns im folgenden zuerst den Flexibilitätskategorien zu, die sich auf den gesamten Arbeitsmarkt beziehen und behandeln anschließend die einzelnen Komponenten der betrieblichen Beschäftigungsanpassung.

## 2. Produktionselastizität der Beschäftigung und des Arbeitsvolumens

Als 1977 die erste ökonometrische Analyse zur Produktionselastizität von Beschäftigung und Arbeitsvolumen des Verarbeitenden Gewerbes in Japan erschien (Shinotsuka und Ishihara, 1977), die die Phase stark kontraktiver Beschäftigung nach 1973 abdeckte und internationale Vergleiche enthielt, wurden die Ergebnisse in Fachkreisen und auch von den beschäftigungspolitischen Instanzen mit Anerkennung und zugleich einer gewissen Erleichterung aufgenommen. Die Autorinnen konnten belegen, daß Japan in den rezessiven Jahren nach der ersten Ölkrise seine Beschäftigung ähnlich elastisch wie beispielsweise die Bundesrepublik und sein Arbeitsvolumen sogar fast so elastisch wie die USA verringern konnte. Warum ergab sich dieses starke Echo auf die Erkenntnis der Vergleichbarkeit japanischer Arbeitsmarktflexibilität mit derjenigen westlicher Industrieländer? Bis Anfang der 70er Jahre hatte Japan in der Nachkriegszeit lediglich Beschäftigungswachstum erlebt, leichte Wachstumseinbrüche hatten verlangsamte Expansion nicht aber generellen Beschäftigungsabbau erfordert. Die Erfahrungen mit Personalreduzierungen in strukturschwachen Industriezweigen, wie dem Bergbau, waren zudem konfliktreich bis blutig gewesen. In den Jahren des Hochwachstums hatten sowohl die japanische Arbeitsmarktwissenschaft als auch die Regierung und die Arbeitgeber einhellig die Besonderheit der in Japan praktizierten Dauerbeschäftigung betont und dadurch im Lande selbst die Vorstellung verfestigt, daß schnelle Beschäftigungsreduzierung sich im japanischen System wohl nur schwer durchsetzen ließe. Man hatte den Glauben an die Realität und Irreversibilität des Dauerbeschäftigungsideals so verbreitet und verfestigt, daß schwer vorstellbar war, daß Japan das Arbeitsvolumen ebenso reagibel verringern könne wie seine westlichen Konkurrenten.

Erleichtert registrierte man die Erkenntnisse von Shinotsuka und Ishihara, die zeigen konnten, daß Japan nicht hinter den anderen Industrieländern zurückblieb, sondern daß es die Krise ähnlich flexibel durchgestanden hatte. Das Echo auf die Pionierstudie der beiden Wissenschaftlerinnen des Japan Economic Research Center geriet denn auch sehr schnell zur These von der hohen Flexibilität des japanischen Arbeitsmarktes, die in den folgenden Jahren vielfach überprüft, verfeinert und generell gestützt werden konnte. In der folgenden Übersicht 1 sind die wichtigsten Elastizitätsanalysen bezogen auf die Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe Japans synoptisch zusammengefaßt. Der Übersichtlichkeit halber werden ergänzende Arbeiten, die

sich mit den Flexibilitäten spezieller Kategorien der Beschäftigung auseinandergesetzt haben, erst im Anschluß an diese Globalanalysen vorgestellt.

Die von den sieben aufgeführten Autoren ermittelten Produktionselastizitäten der Beschäftigung und des Arbeitsvolumens variieren stark, sie sind auch nur bedingt miteinander vergleichbar. Da die jeweils verwandten Daten und die untersuchten Zeiträume nicht identisch sind, war dies zu erwarten. Dennoch ergänzen sich die Ergebnisse zu plausiblen Aussagen über die Flexibilität des japanischen Gesamtarbeitsmarktes. Bei allen Studien, die sowohl mit Erwerbstätigen- wie mit Arbeitsvolumendaten gearbeitet haben, zeigt sich, daß die Produktionselastizität der Erwerbstätigenzahl wesentlich geringer ist als die des Arbeitsvolumens. Damit ist belegt, daß Japans Betriebe in erster Linie Arbeitszeitanpasser und erst in zweiter Linie Kopfzahlanpasser sind. Dies gilt sowohl für die Intensität der Reaktionen auf Produktionsrückgänge wie auch für die zeitliche Abfolge im Einsatz der beiden Maßnahmen. Yamamoto (1982) weist beispielsweise nach, daß nach einem Absinken der Produktion in den ersten drei Monaten im wesentlichen nur die Arbeitszeit reduziert wurde und erst anschließend die Betriebe auch Beschäftigung abbauten. In dem insgesamt untersuchten Zeitraum scheint zudem die Elastizität der Erwerbstätigenzahl tendenziell gesunken zu sein. Shimada und Koshiro haben Zeiträume vor und nach der ersten Ölkrise verglichen und stellen gleichlautend nach 1974 geringere Elastizitätskoeffizienten der Beschäftigtenzahl fest als in den 60er und zu Beginn der 70er Jahre. Die insgesamt weiterhin hohe Gesamtflexibilität des Arbeitsmarktes erklärt sich demnach - wie Koshiro nachweist - aus den gestiegenen Produktionselastizitäten der Arbeitszeit.

Die ökonomische Rationalität der bevorzugten Arbeitszeitvariation gegenüber der Kopfzahlvariation belegte das japanische Arbeitsministerium mit einer Modellrechnung. Nach seinen Berechnungen sind zudem die Kosten der Anpassung der Beschäftigtenzahl in Großfirmen höher als in Kleinbetrieben (Rodoshō, 1986, S. 224 ff.). Das Ministerium formte die Kosten der Einstellung eines zusätzlichen Arbeitnehmers in ein fiktives Äquivalent des Überstundensatzes um. Danach müßte der Überstundenaufschlag im Durchschnitt insgesamt 63 Prozent betragen, wenn er den Kosten der zusätzlichen Beschäftigung eines regulären Mitarbeiters entspräche. Tatsächlich liegt dieser Satz aber bei nur 25 Prozent. Der den Kosten von Neueinstellungen äquivalente Überstundenaufschlag für Großfirmen mit über 500 Beschäftigten müßte nach den Schätzungen des Arbeitsministeriums 74 Prozent, der von

Mittelbetrieben mit 100-499 Beschäftigten 61 Prozent und derjenige von kleineren Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern immerhin noch 47 Prozent betragen. Die niedrigen Opportunitätskosten von Überstunden im Vergleich zu Neueinstellungen erklären zum Teil die große Bedeutung der Arbeitszeitanpassung im japanischen Arbeitsmarkt.

Im internationalen Vergleich ähnelt das Flexibilitätsmuster des japanischen Arbeitsmarktes dem einzelner europäischer Länder, es kontrastiert dagegen mit dem der USA. Zu diesem Ergebnis kommen alle aufgeführten Autoren, die Ländervergleiche angestellt haben. Bestätigt wird es durch neuere Berechnungen von Higuchi, Seike und Hayami (1986).

Tab. 1: Elastizitätsanalysen - Standardabweichungen von Produktion, Beschäftigung und Arbeitszeit im Verarbeitenden Gewerbe Japans, 1970 bis 1983

Land	Produktion	Beschäftigung	Arbeitszeit
Japan	6.509	2.089	1.903
USA	6.963	4.376	1.447
Bundesrepublik Deutschland	4.014	2.325	1.509

Quelle: Zitiert nach Tachibanaki, 1986, Table 1.

Während die USA erwartungsgemäß am elastischsten mit der Zahl der Beschäftigten reagierten, steht Japan bei der Arbeitszeitflexibilität an der Spitze; die Bundesrepublik Deutschland nimmt jeweils eine Mittelstellung ein. Die ermittelte geringe Reagibilität der Beschäftigtenzahl japanischer Betriebe auf Produktionsänderungen resultiert allerdings zum Teil aus der Datenauswahl. So ergeben die Analysen von Shinotsuka u.a. sowie Muramatsu unter anderem so große Unterschiede zwischen den Koeffizienten Japans und der USA, weil sie nur einen kurzen Zeitraum abdecken. Vergleichende Untersuchungen, die einen größeren Zeitraum umfaßten, zeigten längerfri-



Übersicht 1: Synopse wichtiger Analysen zur Produktionselastizität<sup>1)</sup> von Beschäftigung und Arbeitsvolumen im Verarbeitenden Gewerbe Japans

Autoren	Umfang und Art der Beschäftigten- daten	Erwerbs- tätige	Arbeits- volumen	Elastizitäten Japan	andere Länder
Shinotsuka u. Ishihara (1977)	1973-1976 nur reguläre Arbeitnehmer in Betrieben mit über 29 Beschäftigten Monatsdaten	X	X	0,09 0,39	USA 0,24 BRD 0,03 USA 0,43 BRD 0,68
Muramatsu (1980)	1975-1976 wie oben Quartalsdaten		X	0,124	USA 0,5
Shimada u.a. (1981)	1969-1979 wie oben 16 Industrie- zweige Monatsdaten	X		1. Phase 1969-73 2. Phase 1974-79 In der 2. Phase waren die Elastizitäten in allen Industriezweigen geringer als vorher. Generelle These: Leichtindustrien sind elastischer als Schwer- industrien USA elastischer als Japan	
Yamamoto (1982)	1970-1978 wie oben weibliche u. männliche Ar- beitnehmer	X	X		Generell ist bei Frauen die Anpassungszeit kürzer als bei Männern, die Ar- beitszeitanpassung ge- schieht in den ersten drei Monaten, danach die Er- werbstätigenanpassung
Rodosho (1983) (=Arbeits- ministerium)	1974-1982 a) wie oben Quartals- daten b) <u>alle</u> Erwerbs- tätigen, auch Betriebe mit weniger als 30 Besch. Jahresdaten	X X	X	0,106 0,39 0,673 0,989	USA 0,77
Koshiro (1983)	1965-1981 nur 580 Groß- firmen, 1.Abt. Tokyo Börse nur reguläre Arbeitnehmer Jahresdaten	X		0,139	
Koshiro (1985a)	1957-1966 und 1973-1982	X	X		Elastizität gesunken Elastizität leicht gestiegen

1) Keine einheitliche Berechnungsweise.

Quelle: Nach Koshiro (1985b) und Tachibanaki (1986) sowie in der Übersicht aufgeführten Autoren.

stig in Japan einen ähnlich starken Beschäftigungsabbau in schrumpfenden Branchen wie in den USA (Orr, Shimada, Seike, 1982, S. 34 ff.). Zudem haben die ersten vier in Übersicht 1 enthaltenen Autoren und auch Higuchi, Seike und Hayami nur mit Erwerbstätigenzahlen von Betrieben mit 30 und mehr Beschäftigten gerechnet, kleinere Betriebe waren nicht berücksichtigt. Dagegen sind in die Analysen des Arbeitsministeriums von 1983 die Gesamtzahlen zur Erwerbstätigkeit, d.h. einschließlich des kleinbetrieblichen Sektors mit unter 30 Beschäftigten eingegangen. Da zu diesem Bereich mehr als ein Drittel aller Erwerbstätigen Japans gehören, können Studien, die Betriebe unter 30 Beschäftigten nicht berücksichtigen, nur eingeschränkte Aussagefähigkeit haben. Der vom Arbeitsministerium errechnete Vergleich mit den Elastizitätskoeffizienten der USA stellt denn auch eine kleine Sensation dar. Japan übertrifft demnach die Vereinigten Staaten in der Produktionselastizität des Arbeitsvolumens erheblich. Dahinter steht indessen nicht allein eine Kompensation durch höhere Arbeitszeitreagibilität, sondern auch eine deutlich höhere Reagibilität der Gesamtbeschäftigtenzahl als sie aus den anderen Analysen ohne die Kleinbetriebe ersichtlich war. Damit ergeben sich erste Hinweise auf die Sektoren des Arbeitsmarktes, die den größten Teil der Beschäftigungsanpassung erbringen.

Die Makroanalysen enthalten weitere Anhaltspunkte für Differenzierungen in der Anpassungsfähigkeit an Unterauslastung. Shimada beispielsweise kommt zu dem Ergebnis, daß es zwischen einzelnen Zweigen des Verarbeitenden Gewerbes ein klar erkennbares Gefälle in der Produktionselastizität der Beschäftigtenzahl gibt. Seine Ergebnisse verdichten sich zu der These von der hohen Flexibilität der Beschäftigung in den arbeitsintensiven Leichtindustrien und umgekehrt der geringen Flexibilität in den Schwerindustrien. Die von ihm und Seike errechneten industriezweigspezifischen Elastizitätsparameter gliedern sich in folgender Rangfolge (nach Seike, 1985, S. 16):

Lederindustrie	0,145
Nahrungsmittelindustrie	0,143
Petrochemie	0,120
Holzverarbeitende Industrie	0,111
Gummiverarbeitende Industrie	0,108
Elektroindustrie	0,102
Metallverarbeitende Industrie	0,085

Fahrzeugbau	0,081
Steine, Erden	0,071
Papierindustrie	0,068
Feinmechanik, Optik	0,065
Maschinenbau	0,054
Chemische Industrie	0,042
NE-Metallindustrie	0,040
Stahlindustrie	0,036

Allerdings ist die von Shimada und Seike vertretene These durch einige Unplausibilitäten ihrer empirischen Ergebnisse belastet. Die Tatsache, daß beispielsweise die Feinmechanische und Optische Industrie, eine Branche mit hoher Arbeitsintensität, zu den weniger reagiblen Industriezweigen zählt, widerspricht den Interpretationen der Autoren. Auch ist zu fragen, ob nicht vielmehr andere strukturelle Komponenten, wie der Betriebsgrößenmix und der Frauenanteil an der Beschäftigung der einzelnen Wirtschaftszweige prägendere Erklärungsgrößen für Unterschiede in der Produktionselastizität der Erwerbstätigenzahl darstellen als gerade die Arbeitsintensität. Wie bedeutsam es zum Verständnis der in Japan praktizierten Methoden der Beschäftigungsanpassung ist, nach dem Geschlecht und der Größe der betrachteten Betriebe zu differenzieren, wird später eingehender dargelegt. Auch die wechselseitige Beeinflussung dieser beiden Parameter wird zu zeigen sein. Die Elastizitätsanalysen von Shinotsuka (1980) und von Nakamura (1983, 1984) kommen denn auch zu dem Ergebnis, daß die Beschäftigung von Frauen schneller dem veränderten Arbeitsvolumen angepaßt wurde als die von Männern. Zugleich aber stellt Shinotsuka fest, daß dieses Resultat darauf zurückgeht, daß Großfirmen eine höhere Produktionselastizität der weiblichen Beschäftigung haben als Kleinfirmen (Shinotsuka, 1980). Kombinierte Elastizitätskoeffizienten ergaben denn aber wieder eine höhere Anpassungsgeschwindigkeit für kleine als für Großbetriebe. Hier stoßen wir auf erste Anhaltspunkte für ein gespaltenes Vorgehen bei Personal- und Arbeitsvolumenreduzierung zwischen dem groß- und kleinbetrieblichen Sektor der japanischen Wirtschaft.

Shinotsuka stellt weiter fest, daß Großbetriebe ihr Arbeitsvolumen nach einem festen Muster abbauen. In Kleinbetrieben läßt sich eine ähnliche Gesetzmäßigkeit nicht nachweisen. Auch Shimada gewann in seinen Beobachtungen des Beschäftigungsabbaus in schrumpfenden Industriezweigen den

Eindruck, daß große Werften und Stahlerzeuger ihre Beschäftigtenbestände reibungslos reduzieren konnten, bei kleineren Herstellern dagegen kam es vielfach zu Friktionen und offenen Konflikten. Inwieweit diese Befunde durch betriebsgrößenspezifisches Verhalten bei Beschäftigungsanpassungen zu erklären sind bzw. inwieweit Unterschiede in der Struktur der Beschäftigung in Groß- und Kleinbetrieben und demzufolge spezifische Anpassungsmethoden bei verschiedenen Personengruppen hier durchschlagen, läßt sich erst nach der Betrachtung der einzelnen Instrumente zur Variation des Beschäftigtenstandes unterscheiden.

### 3. Phasen der Beschäftigungsanpassung

Um die Reaktionen der Betriebe auf die nach 1973 eingetretene Beschäftigungslage einordnen zu können, ist ein Blick auf die davor liegende Phase angezeigt, die noch durch zweistellige Wachstumsraten des realen Sozialprodukts geprägt war. Die Abweichungen vom Gleichgewichtspfad des Arbeitsmarktes spiegelt der in Abbildung 2 enthaltene Gesamtbeschäftigungsindex des Arbeitsministeriums wieder. Aus den drei Größen Arbeitslosenquote, Relation von gemeldeten offenen Stellen zu Arbeitsuchenden und Zahl aller Erwerbstätigen errechnet das Ministerium einen Gesamtbeschäftigungsindex. Diese Kenngröße für den Grad der Über- bzw. Unterauslastung des Erwerbspotentials ist zwischen 1963 und 1970 ständig steil angestiegen. Um das Jahr 1970 hatte danach der japanische Arbeitsmarkt eine Gleichgewichtslage erreicht. Nach einem geringfügigen Absinken zu Beginn der 70er Jahre war der Index Ende 1973 auf seinem absoluten Höchststand. Das gesamte erste betrachtete Jahrzehnt ist durch steile und nahezu stetige Expansion gekennzeichnet. Ein völlig anderes Bild schließt sich in den folgenden zehn Jahren an. Auf den extremen Beschäftigungseinbruch im Jahr 1974 folgt eine Phase nur noch geringfügigen Wachstums der Erwerbstätigkeit, an deren Ende gerade wieder die Gleichgewichtslinie erreicht wird.

Die Reaktionen der Betriebe auf Änderungen der Auslastung erfaßt das Arbeitsministerium im sogenannten Beschäftigungsanpassungsindex. Aus der Zahl der neu gemeldeten offenen Stellen, der Zahl der im Verarbeitenden Gewerbe geleisteten Überstunden und den bei den Arbeitsämtern bekannt werdenden Entlassungszahlen konstruiert das Ministerium eine Kenngröße für die Änderungen der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage nach Arbeitskräf-

ten. Abbildung 2 zeigt die Schwankungen des Beschäftigungsanpassungsindex zwischen 1963 und 1983. In diesem Zeitraum ergaben sich vier Phasen kontraktiver Beschäftigungsanpassung. Nur die steil abfallende Kurve im Jahr 1974 deutet eine krisenhafte Abweichung von der Normallage an. In den Jahren 1965 und 1970 sank der Index kaum unter die Referenzlinie. Der Rückgang zwischen 1980 und 1982 deutet wieder auf eine stärkere Verringerung des eingesetzten Arbeitsvolumens hin.

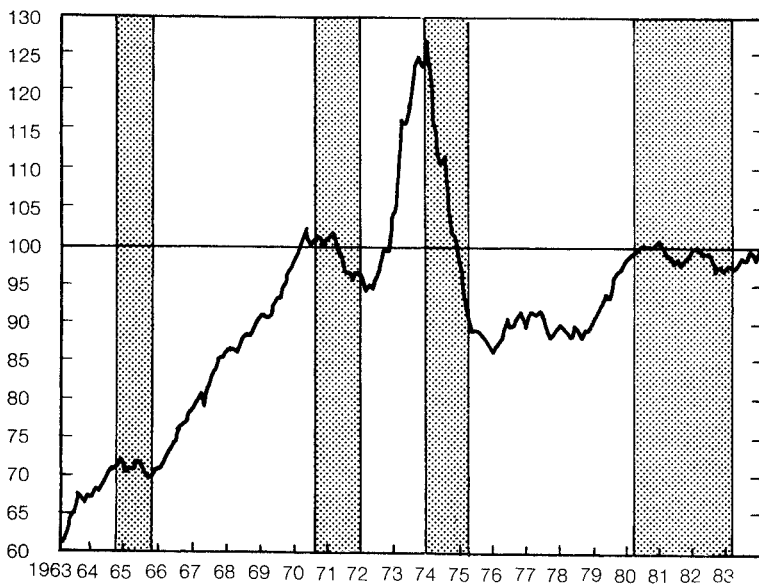
Die folgenden Darlegungen zur Reduzierung von Beschäftigtenbeständen beziehen sich in erster Linie auf die große Rezession nach der Ölkrise. Wir werden aber zum Vergleich auch die betriebliche Personalpolitik während der rezessiven Phasen zu Beginn der 80er Jahre betrachten. Erst aus der Gegenüberstellung der betrieblichen Reaktionen in zwei Abschwungphasen unterschiedlicher Intensität und unterschiedlicher Konstellationen auf dem Arbeitsmarkt lassen sich Schlüsse auf typische Anpassungsmuster sowie auf die Bandbreiten der betrieblichen Beschäftigungspolitik ziehen.

Die Intensität und Reichweite des Personal- und Arbeitsvolumenabbaus hängt entscheidend davon ab, wie die Betriebe ihre Personalauslastung beurteilen. Zwar mögen objektive Indikatoren zur Über- oder Unterauslastung des gesamtwirtschaftlichen Erwerbspotentials gute Maßstäbe beispielsweise für Wirtschaftszweigvergleiche von Reaktionsgeschwindigkeiten sein, aber für die Wahrscheinlichkeit tatsächlich durchgeführter Anpassungsmaßnahmen liefern eher subjektive Aussagen von Betriebsleitern verlässliche Hinweise. Zwei Quellen enthalten Aussagen zu Personaldefiziten bzw. Personalüberschüssen im Verarbeitenden Gewerbe Japans. Die Bank of Japan stellt vierteljährlich die kurzfristigen Wirtschaftserwartungen einer repräsentativen Auswahl von Mittel- und Kleinbetrieben sowie der Gesamtheit der größeren Unternehmen fest. Abbildung 3 zeigt die daraus abgeleiteten Aussagen zu Arbeitskräftemangel und -überschuß. Die oberhalb der Nulllinie verlaufenden Kurvenanteile sagen aus, daß die Mehrheit der befragten Betriebe zu diesen Zeitpunkten Arbeitskräfteüberschuß meldete, die im negativen Teil verlaufenden Passagen geben mehrheitlichen Arbeitskräftemangel an.

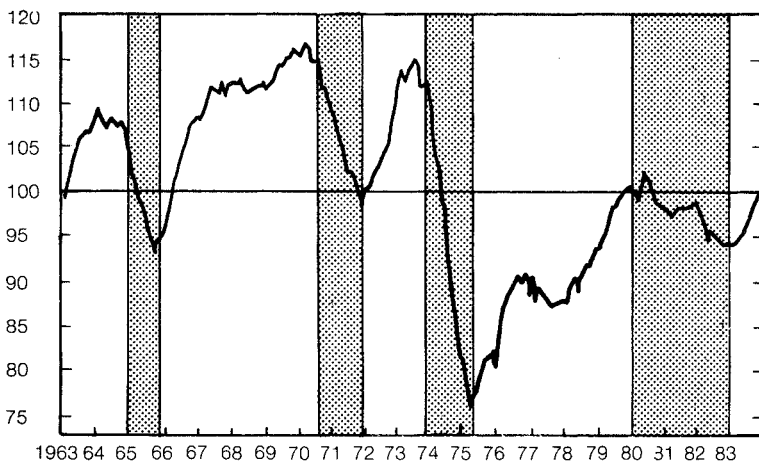
Zwei Merkmale, die für unsere weiteren Betrachtungen bedeutsam sind, lassen sich aus den Kurven gut ablesen. In der durch die Ölkrise ausgelösten Rezession Mitte der 70er Jahre vollzog sich ein Umschwung in der Auslastungseinschätzung aller japanischen Betriebe. Der vordem überwiegende Zustand des Arbeitskräftemangels kippte binnen weniger Monate um in eine Situation mit Arbeitskräfteüberschuß. Es dauerte nahezu fünf Jahre, bis wie-

## Abb. 2: Phasen der Beschäftigungsanpassung

### a) Index der Gesamtbeschäftigung



### b) Beschäftigungsanpassungsindex



Quelle: Arbeitsministerium, Arbeitsweißbuch 1983, Anhang S. 22

der ein Vorzeichenwechsel bei diesem Indikator zu verzeichnen war. Zum zweiten hat sich gezeigt, daß während des gesamten betrachteten Zeitraums der Anteil von Großfirmen mit Arbeitskräfteüberschuß über dem von Klein- und Mittelbetrieben lag. Die Unterauslastung der großbetrieblichen Beschäftigungsbestände ist nach diesem Indikator während des gesamten Zeitraums nicht verschwunden.

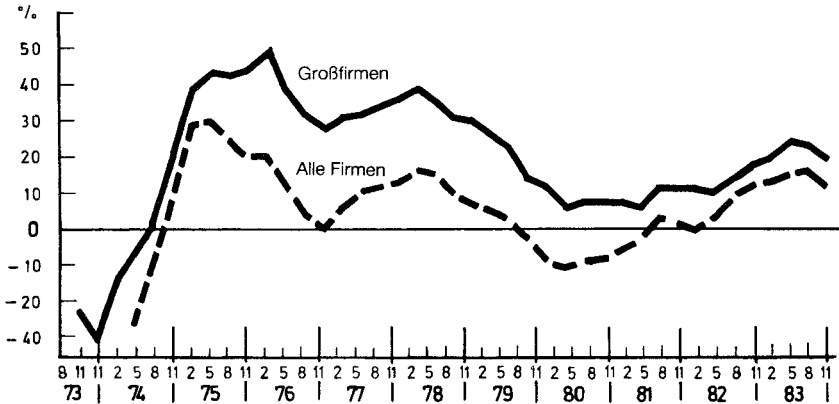
Ein differenzierteres Bild ergibt sich aus Ergebnissen der vom Arbeitsministerium durchgeführten vergleichbaren Statistik zu Tendenzen in der Arbeitswirtschaft (siehe Abbildung 4). Die Amplituden von saldierten Überschuß- und Mangelaüßerungen im Zeitablauf decken sich mit dem Kurvenverlauf in Abbildung 3. Auch bestätigt diese Statistik die von der Bank of Japan festgestellten Unterschiede zwischen großen und kleineren Unternehmen. Zusätzlich zeigt sich indessen, daß das Ausmaß und der Verlauf der Überschuß- bzw. Mangelsituationen für verschiedene Gruppen von Arbeitnehmern ganz unterschiedlich waren. In der Rezession von 1975 waren in Großbetrieben die gewerblichen Arbeitnehmer stärker unterausgelastet als die Bürobeschäftigten. Diese Konstellation kehrte sich etwa 1979 mit steigender Auslastung der Produktionskapazitäten um. Im Abschwung zu Beginn der 80er Jahre stellte sich, wenn auch abgeschwächt, wieder die Situation von 1975 ein. In Kleinbetrieben mit unter 100 Beschäftigten war von 1976 bis 1981 durchgängig eine Mangellage in der Personalausstattung gegeben. Lediglich bei Arbeitern trat 1975 ein geringer Überschuß auf. Dagegen wiesen Großfirmen, insbesondere bei gering qualifizierten Arbeitnehmern in der Produktion, extreme Schwankungen zwischen positiven und negativen Salden auf.

Für die hier anstehende Frage nach den Spielräumen der Beschäftigungsanpassung legen die Kurvenverläufe folgende Interpretationen nahe:

- Die Schwankungen in der Auslastung des Personalbestandes verliefen in Groß- und Kleinbetrieben annähernd parallel.
- Im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt befanden sich Großfirmen seit 1974 permanent per Saldo in einer Situation mit Arbeitskräfteüberschuß, Kleinbetriebe dagegen konnten nach 1974 ihre bis dahin defizitäre Personalausstattung aufbessern.
- Bei Büroangestellten war die Nachfrageentwicklung wesentlich stetiger als bei gewerblichen Arbeitskräften.
- Die Nachfrage nach Produktionsarbeitskräften weist offensichtlich eine hohe Elastizität auf.

**Abb. 3: Arbeitskräfteüberschuß und Arbeitskräftemangel im Verarbeitenden Gewerbe, 1973–1983**

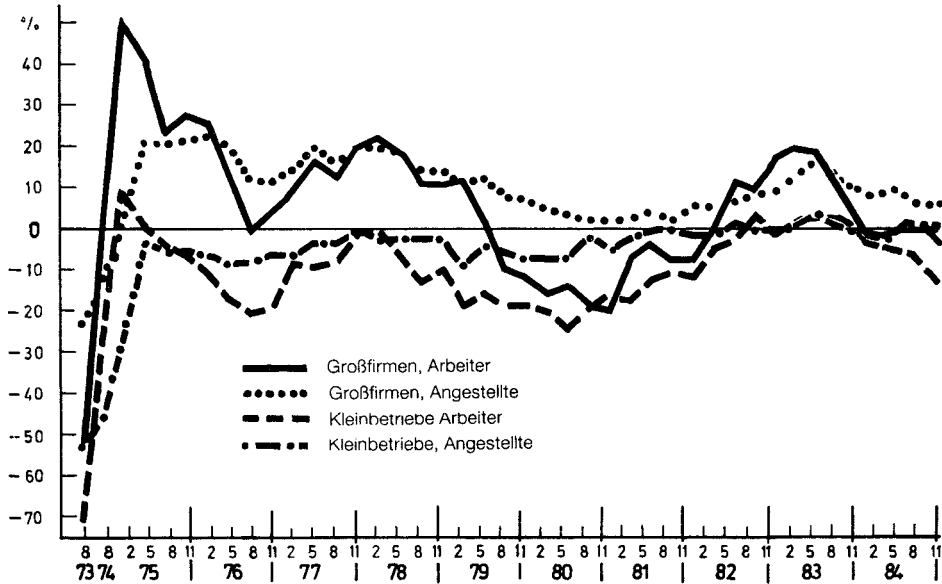
– Saldo von Firmen mit Überschuß und Mangel in Prozent –



Quelle: Bank of Japan, Kurzfristige Wirtschaftserwartungen der Unternehmen, nach Kobayashi, K., 1983, S. 10

**Abb. 4: Arbeitskräfteüberschuß und Arbeitskräftemangel im Verarbeitenden Gewerbe nach Berufsgruppen, 1973 – 1984**

– Saldo von Firmen mit Überschuß und Mangel in Prozent –



Quelle: Arbeitsministerium, Rodo keizai doko chosa, nach Kobayashi, K., 1983, S. 11



- Großfirmen hatten in rezessiven Phasen den größten Bedarf, ihre Beschäftigtenbestände anzupassen, Kleinbetriebe dagegen wiesen in Phasen guter Konjunktur die größten Defizite an Arbeitskräften auf.

Innerhalb der Gruppe von Betrieben, die ihren Personalbestand als zu hoch betrachteten, unterscheiden sich ebenfalls die von Groß- und Kleinfirmen angegebenen Gründe für die Unterauslastung. Seit 1983 fragt das Arbeitsministerium in seiner Statistik zu Tendenzen in der Personalwirtschaft (rodo keizai doko chosa) nach den Ursachen für den Arbeitskräfteüberschuß und die geplanten Beschäftigungsanpassungen. Die Ergebnisse für November 1984 sind in Tabelle 2 zusammengefaßt. Die Aussagen beziehen sich allerdings auf einen Zeitpunkt mit guter Konjunkturlage und sind insofern nicht ohne weiteres übertragbar auf die hier vorrangig interessierenden rezessiven Phasen. Zwei Befunde erscheinen gleichwohl bedeutsam, wobei anzunehmen ist, daß ihre Ausprägungen sich bei verschärfter Unterauslastung eher noch deutlicher konturieren. Für Kleinbetriebe war demnach der gravierendste Grund für Beschäftigungsanpassung die schlechte Absatzlage, bei Groß- und insbesondere Mittelbetrieben dagegen rührte der Vorsatz zum Personalabbau am häufigsten aus dem Personalsystem selbst her. Zu hohe bzw. gestiegene Arbeitskosten und eine Revision der Personalplanung führten hier zu dem Bewußtsein, mit einem zu umfangreichen Personalbestand zu produzieren. Zwar war dieses Moment bei Kleinbetrieben ebenfalls von Bedeutung, aber es stand dort erst an zweiter Stelle. Großbetriebe nannten ebenso häufig wie die schlechte Geschäftslage auch die Absicht, ihren Betrieb zu rationalisieren, als Grund für den bestehenden Arbeitskräfteüberschuß. Dagegen spielten insbesondere bei Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten die Rationalisierungspläne kaum eine Rolle für geplanten Personalabbau.

Angesichts dieser gespaltenen Ergebnisse zwischen Groß- und Kleinbetrieben drängt sich die Frage auf, welche Hindernisse es gibt, die einen Ausgleich zwischen den konträren Auslastungslagen dieser Segmente unterbinden oder behindern. Bei Transparenz der Bedarfssituationen, marktgesteuerter Lohn- und Arbeitskräftebewegung wäre theoretisch - und auch aus der Sicht der Befürworter von Deregulierung im Arbeitsmarkt - ein Ausgleich dieser gegenläufig gelagerten Ungleichgewichte zu erwarten. Gerade dies geschieht jedoch in Japan nicht bzw. nur unvollkommen. Festzuhalten bleibt, daß aufgrund der gegebenen großen Unterschiede zwischen den beiden Arbeitsmarktbereichen sich eine ausschließlich an der Gesamtbeschäftigung orientierende Behandlung des Themas verbietet. Es wird vielmehr darum

Tabelle 2: Gründe für Arbeitskräfteüberschuß in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes, 1983 und 1984

- Anteil der Betriebe, in Prozent, Mehrfachnennungen -

Betriebsgröße	Betriebe mit Arbeits- kräfte- überschuß	Gründe				
		Schlechte Absatzlage	Korrektur d. mittel- fristplang.	Ratio- nalisierg. (ohne OA, FA)	Einfüh- rung von OA, FA	Arbeits- kosten anstieg, Änderung d. Perso- nalplanung

Februar 1983

Verarbeitendes Gewerbe insges.	29	64	15	25	9	45
1000 u.mehr Besch.	36	66	20	29	8	42
300 - 999	" 33	63	15	20	8	57
100 - 299	" 21	63	8	24	6	52
30 - 99	" 20	64	7	18	17	32

November 1984

Verarbeitendes Gewerbe insges.	17	49	17	28	6	49
1000 u.mehr Besch.	20	41	19	30	10	45
300 - 999	" 18	37	16	35	-	65
100 - 299	" 17	57	20	29	4	41
30 - 99	" 13	71	11	13	3	55

Quelle: Arbeitsministerium, Rodo keizai doko chosa (Statistik zu Tendenzen in der Personalwirtschaft)

gehen, gerade die betriebsgrößenspezifischen Unterschiede in den Methoden der Beschäftigungsanpassung herauszuarbeiten.

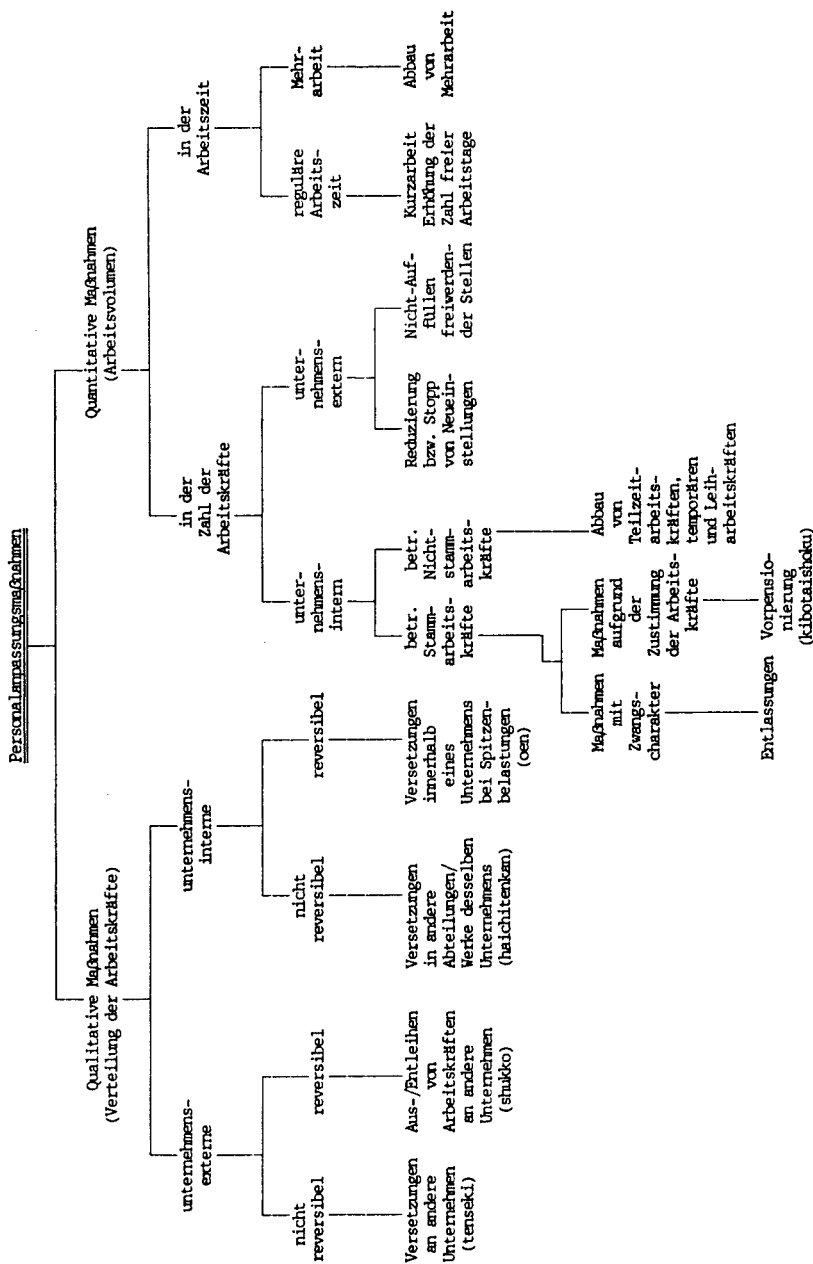
## 4. Muster der Beschäftigungsanpassung

### 4.1 Intensität der Unterauslastung und Anpassungsmuster

Die Krisenerfahrung in den 70er Jahren hat das Spektrum der den japanischen Betrieben zur Verfügung stehenden Instrumente zur Anpassung der Beschäftigung an starke Produktionsrückgänge offenbart und zugleich gezeigt, daß die einzelnen Maßnahmen in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft mit unterschiedlicher Intensität eingesetzt werden. Einen schematischen Überblick über die Aktionsparameter der betrieblichen Beschäftigungspolitik in Japan bietet die Übersicht 2. Wir unterscheiden darin zwischen quantitativen Maßnahmen, die das Volumen der eingesetzten Arbeit variieren und qualitativen Maßnahmen, die die Verteilung der Arbeitskräfte betreffen. Analysen der Produktionselastizität der Beschäftigung, wie sie im voranstehenden Kapitel vorgestellt sind, berühren nur die eine Hälfte des Instrumentenbündels, sie differenzieren zudem nicht zwischen den gegebenen Varianten der Arbeitszeit- oder Beschäftigtenanpassung. Geht man einmal davon aus, daß in der Beschäftigungspolitik japanischer Betriebe Entlassungen tatsächlich nur eine ultima ratio darstellen, dann kann man vermuten, daß andere Maßnahmen ein vergleichsweise großes Gewicht haben und/oder daß die Betriebe eine Vielfalt von personalpolitischen Instrumenten zur Beschäftigungsanpassung benutzen. Hier wird es darum gehen, die Bedeutung einzelner Instrumente im Rahmen der betrieblichen Beschäftigungspolitik darzulegen.

Das japanische Arbeitsministerium erfaßt in zwei regelmäßigen Erhebungen Daten, die sich auf den Einsatz einiger der aufgeführten personalpolitischen Instrumente beziehen. In der Statistik der Beschäftigungstendenzen (koyo doko chosa) sind Stromgrößen der Erwerbstätigkeit erfaßt, die mittelbar und auch unmittelbar Resultate des beschäftigungspolitischen Agierens der japanischen Arbeitgeber quantifizieren. So erfährt man halbjährlich die Größenordnung der Zugänge, Abgänge und des innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels von Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen, Betriebsgrößen

# Übersicht 2: Formen der Beschäftigungsanpassung



Quelle: Ernst, 1986, S. 136, in Anlehnung an Tsusho Sangyosho, 1981, S. 48.

und einer Reihe anderer Merkmale. Die bereits erwähnte, vierteljährlich durchgeführte Statistik zu Tendenzen in der Personalwirtschaft (rodo keizai doko chosa) gibt an, wieviele Unternehmen welche Instrumente der Personalpolitik zur Anpassung ihres Arbeitsvolumens eingesetzt haben. Die so gewonnenen regelmäßig anfallenden Informationen decken jedoch nicht das in Übersicht 2 enthaltene gesamte Spektrum der Anpassungsinstrumente ab. Nach dem großen Beschäftigungseinbruch um das Jahr 1975 ergänzten die wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Instanzen der japanischen Regierung daher ihren zusätzlichen Informationsbedarf auf diesem Feld mit einigen Sondererhebungen.

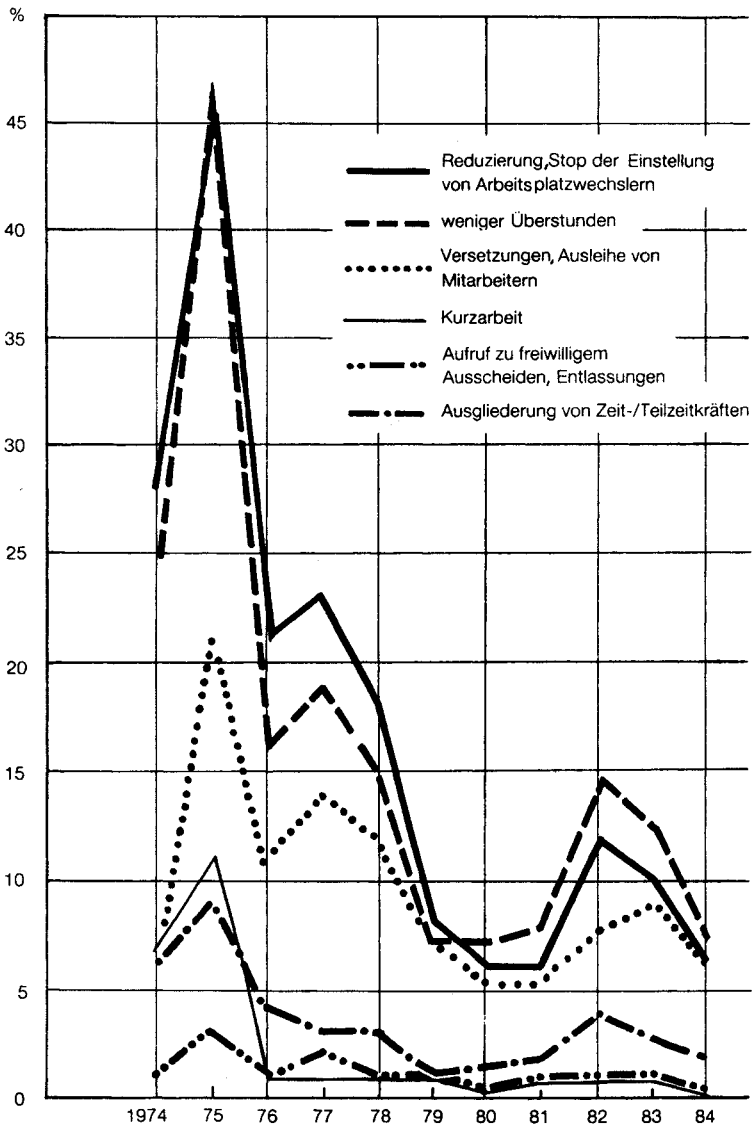
Aus der Gesamtschau der verfügbaren Quellen lassen sich Anhaltspunkte für die in Japan vorherrschenden Muster der Beschäftigungsanpassung ableiten. Dabei interessieren primär die Fragen, welche Instrumente in welchen Konjunkturphasen besonders stark zum Zuge kommen, ob die Anpassungsmuster in den betrachteten Rezessionen gleich geblieben sind und wie die Anpassungsmuster zwischen Industriezweigen und zwischen Groß- und Kleinbetrieben differieren.

Aus Abbildung 5 ist erkennbar, daß der Abbau von Überstunden, der Stop oder die Reduzierung der Einstellung von Arbeitsplatzwechslern sowie das befristete Versetzen und Ausleihen von Mitarbeitern sowohl in der krisenhafte Phase um 1975 wie auch in der vergleichsweise milden Rezession im Jahr 1982 die drei am häufigsten angewandten Instrumente zur Reduzierung des Arbeitsvolumens waren. Die drei anderen aufgeführten Maßnahmen hatten dagegen eine wesentlich geringere Bedeutung. Kurzarbeit setzten die japanischen Betriebe nach 1975 kaum noch ein. Die Häufigkeit der Ausgliederung von Teilzeit- und nur befristet beschäftigten Arbeitnehmern steigt zwar regelmäßig in konjunkturellen Abschwüngen, sie wird dennoch wesentlich seltener angewandt als die drei erstgenannten "weichen" Beschäftigungsanpassungsmaßnahmen. Entlassungen oder - wie später zu zeigen sein wird - entlassungsähnliche Mittel scheinen in der Tat für japanische Arbeitgeber die ultima ratio bei der Reduzierung des Arbeitsvolumens zu sein. Allerdings belegen schon diese vergleichsweise groben Daten, daß in krisenhaften Geschäftslagen auch reguläre Mitarbeiter durchaus freigesetzt wurden.

Die Aussagen in Abbildung 5 bedürfen der Differenzierung, da sie Ergebnisse für die Gesamtheit aller befragten Betriebe darstellen (Verarbeitendes Gewerbe, Handel, Dienstleistungen). Darin mischen sich nicht nur alle Wirtschaftszweige und Betriebsgrößen, sondern auch expansive und kontraktive

# **Abb. 5: Einsatz von Maßnahmen zur Reduzierung des Arbeitsvolumens**

– Anteil an allen Betrieben der Größenklasse in Prozent –

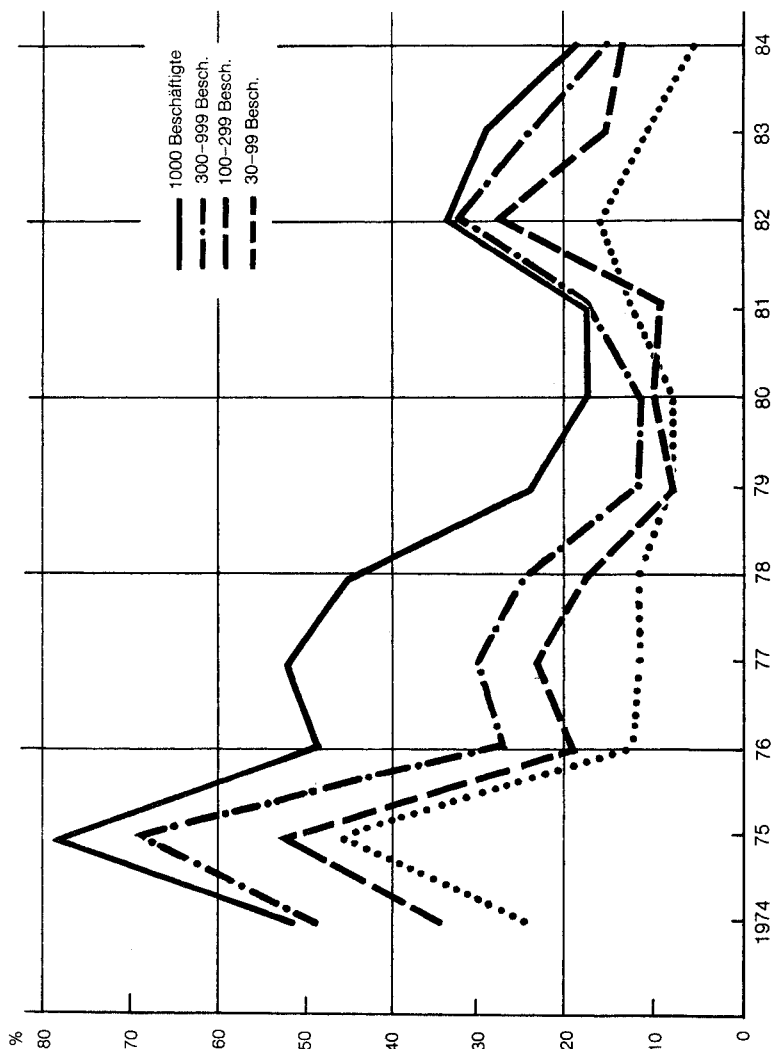


Quelle: Arbeitsministerium, Rodo keizai doko chosa (Statistik zu Tendenzen in der Personalwirtschaft), jeweils Aktivitäten im 3. Quartal

Betriebe. Zudem decken die Fragestellungen der Statistik zu Tendenzen der Personalwirtschaft nicht sämtliche verfügbaren Instrumente der Beschäftigungsanpassung ab. Eine erste Verfeinerung bieten die betriebsgrößenspezifischen Ergebnisse der Statistik zur Personalwirtschaft im Verarbeitenden Gewerbe. So geht aus dieser Erhebung hervor, daß regelmäßig ein größerer Anteil der industriellen Großunternehmen das eingesetzte Arbeitsvolumen verringerten als kleinere Betriebe (siehe Abbildung 6). Auf dem Höhepunkt der Rezession nach der ersten Ölkrise gaben annähernd 80 Prozent der großen Firmen aber nur knapp die Hälfte der Betriebe mit unter 100 Beschäftigten an, daß sie in irgendeiner Weise ihr Arbeitsvolumen an die gesunkenen Absatzmöglichkeiten angepaßt hatten. Dieses betriebsgrößenspezifische Gefälle in der Häufigkeit von kontraktiven Maßnahmen ist angesichts der dargelegten Unterschiede in der Auslastung des Personalbestands plausibel. Der Abstand zwischen dem groß- und kleinbetrieblichen Anteilswert von kontraktiven Betrieben war 1977 am größten, er schrumpfte 1980/81 auf weniger als 10 Prozent zusammen, weitete sich allerdings in der 1982er Rezession wieder aus.

Eine weitere Verfeinerung der Befunde bietet die Erhebung des Ministry for International Trade and Industry (MITI) zur Anpassung von Beschäftigtenstand und Arbeitsbedingungen in 360 Großfirmen in der Rezession des Jahres 1982 (Tsusansho, 1983). Ein Anliegen dieser vom MITI durchgeführten Hearings in den führenden Unternehmen des Landes bestand darin, Unterschiede zwischen den beschäftigungspolitischen Reaktionen der Betriebe auf die Rezession nach der ersten Ölkrise und auf den Abschwung von 1982 zu erfahren. Daraus ergab sich, daß der Anteil der Firmen, die ihren Beschäftigtenstand reduziert hatten, zwar leicht gesunken war, daß Personalabbau dennoch weiterhin die auf häufigsten angewandte Anpassungsmaßnahme war. 60 Prozent der Unternehmen der Schwerindustrie und 54 Prozent der zur Leichtindustrie gerechneten Firmen haben selbst in der vergleichsweisen schwachen Abschwungphase von 1982 Mitarbeiter abgebaut. In dem tiefen konjunkturellen Einbruch nach 1975 lagen die Vergleichsquoten mit 76 Prozent und 69 Prozent nur geringfügig höher. Der Anteil der Unternehmen, die mit Änderungen der Arbeitsbedingungen auf den Aufschwung reagiert hatten, war demgegenüber bei der Schwerindustrie von 35 Prozent auf 46 Prozent, bei der Leichtindustrie von 35 Prozent auf 38 Prozent leicht angestiegen.

**Abb. 6: Betriebe des verarbeitenden Gewerbes, die Maßnahmen zur Reduzierung des Arbeitsvolumens einsetzen, 1974–1984**  
 – Anteil an allen Betrieben der Größenklasse in Prozent –



Quelle: Arbeitsministerium, Rodo kaizai doko chosa (Statistik zu Tendenzen in der Personalwirtschaft)



Tab. 3: Methoden zur Anpassung des Beschäftigtenstands im Verarbeitenden Gewerbe, 1982  
 - Anteil der Betriebe, die die Methode angewandt haben, in Prozent -

Methode	Verarbeitendes Gewerbe	
	Grundstoff- und Schwerindustrie	Montage-, Leichtindustrie
Keine Wiederbesetzung von freiwerdenden Stellen	71	67
Weniger oder keine Einstellungen von Schul- und Hochschulabgängern	65	72
Ausleihe von Mitarbeitern an kooperierende und Tochterfirmen	62	37
Weniger oder keine Einstellungen von Arbeitsplatzwechslern	51	58
Weniger oder keine befristeten Einstellungen	28	40
Änderung der betrieblichen Altersgrenze	5	2
Weniger oder keine Einstellungen von Teilzeit- und Aushilfskräften	22	44
Kurzarbeit oder befristete Entlassungen	15	2
Aufruf zu freiwilligem Ausscheiden, Aufhebungsverträge	9	7
Namentliche Entlassungen	2	--

Quelle: Tsusansho (Ministry for International Trade and Industry), 1983

Tab. 4: Methoden zur Anpassung der Arbeitsbedingungen an Absatzrückgänge in der Rezession von 1982  
 - Anteil der Betriebe, die die Methode angewandt haben, in Prozent -

Methode	Verarbeitendes Gewerbe	
	Grundstoff- und Schwerindustrie	Montage-, Leicht- industrie
Reduzierung der zu leistenden Überstunden	74	95
Kürzung der Vorstands- tantiemen	62	45
Versetzung innerhalb des Unternehmens	48	48
Beschränkung oder Strei- chung der Bonuszahlungen	38	33
Einfrieren oder Kürzung der Grundlohn-/gehalts- steigerungen	38	20
Einfrieren oder Kürzung der Gehälter des Managements	36	35
Einfrieren oder Kürzung der automatischen jähr- lichen Lohn-/Gehalts- steigerungen	10	8
Erhöhung der Zahl der arbeitsfreien Tage, Kurzarbeit	2	8

Quelle: Tsusansho (Ministry for International Trade and Industry), 1983

Die Unterschiede in den Prioritäten der Anpassungsverfahren in den beiden Industriegruppen sind in den Tabellen 3 und 4 aufgeführt. Die Tatsache, daß anteilig mehr Firmen der Schwerindustrie ihre Beschäftigtenzahlen verringert und mehr Firmen der Leichtindustrie nur die Arbeitsbedingungen verändert hatten, dürfte darauf zurückgehen, daß in der Schwerindustrie auch Strukturprobleme zu lösen waren. Relativ einheitlich reagierten alle befragten Firmen mit Einstellungsbeschränkungen für reguläre Mitarbeiter, mit dem Ausnutzen der Fluktuation und dem Angebot von Aufhebungsverträgen. In der Leichtindustrie begrenzte man vergleichsweise oft die Zugänge nicht regulärer Arbeitskräfte, in der Schwerindustrie spielten die befristete Ausleihe von Mitarbeitern an andere Firmen und auch Entlassungen eine besonders große Rolle. Bei den Modifikationen der Arbeitsbedingungen waren in der Schwerindustrie Kürzungen der Vorstandstantiems und der Grundgehälter besonders häufig. In der Leichtindustrie war dagegen der Überstundenabbau weiter verbreitet. Diese Differenzen könnten andeuten, daß die Unternehmen der Schwerindustrie 1982 schwerwiegendere Auslastungsprobleme hatten als die Vergleichsgruppe, sie mußte mit härteren Methoden ihre Arbeitskosten verringern.

## **4.2 Betriebsgrößenspezifische Unterschiede in den Anpassungsmustern**

Im nächsten Schritt stellt sich die Frage, ob sich betriebsgrößenspezifische Unterschiede in der Härte der Mittel zur Reduzierung des Arbeitsvolumens feststellen lassen. Dabei soll vorerst geklärt sein, ob in den beiden Größenkategorien dieselben Prioritäten beim Einsatz der verfügbaren Personalpolitiken gelten. Die betriebsgrößenspezifischen Rangfolgen im Einsatz einzelner Anpassungsinstrumente in den beiden ausgeprägtesten Rezessionsjahren scheinen diese Frage zu bejahen.

In Betrieben aller Größenklassen scheinen weiche Instrumente, wie Überstundenabbau und Entlassungsstop, höchste Priorität zu haben. Direkte Entlassungen und entlassungsähnliche Mittel dagegen kommen überall an letzter Stelle. Die übrigen drei Instrumente hatten jedoch in kleineren Betrieben ein anderes Gewicht als in Großfirmen. Plausibel erscheint, daß Versetzungen von kleineren Firmen nicht so häufig zur Beschäftigungsanpassung genutzt werden können wie von großen Unternehmen. Das Ergebnis, daß

Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen und Teilzeitkräfte von kleineren Firmen relativ häufiger ausgegliedert werden als von Großfirmen, ist ein erster Hinweis auf einen rigoroseren Anpassungsstil in kleinen als in großen Betrieben. Allerdings bedarf diese Annahme noch weiterer Erhärtungen. Kurzarbeit und/oder Verringerung der Arbeits- bzw. Betriebstage scheint bei kleineren Firmen an Bedeutung verloren zu haben. Auch diese Entwicklung ließe sich als Tendenz zu härteren Maßnahmen im kleinbetrieblichen Bereich deuten. Wollte man eine an der Betriebsgröße orientierte Trennungslinie zwischen dem groß- und dem kleinbetrieblichen Anpassungsmuster ziehen, so läge sie nach den hier betrachteten Daten bei einer Beschäftigtenzahl von 300 Personen.

Die in Tabelle 5 genannten Rangfolgen im Einsatz der einzelnen Anpassungsinstrumente sind aus den Anteilen der Betriebe, die die jeweiligen Maßnahmen angewandt haben, an der Gesamtheit aller erfaßten Betriebe hergeleitet. Eine Zuspitzung und auch Modifikation dieser Aussage ergibt sich, wenn man untersucht, wie häufig die einzelnen Instrumente nur von denjenigen Firmen, die überhaupt Personalpolitiken zur Beschäftigungsreduzierung einsetzten, benutzt wurden. Für den Zeitraum von 1974 bis 1984 sind die Ergebnisse unterschieden zwischen Großfirmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten und Kleinbetrieben mit 30 bis 99 Beschäftigten in Abbildung 7 dargestellt. Die Kurvenverläufe zeigen die Häufigkeit des Einsatzes der sechs ausgewiesenen Instrumente im Konjunkturverlauf.

Da alle der hier berücksichtigten Betriebe kontraktive Beschäftigungspolitik eingesetzt haben, schlägt sich in den Ergebnissen nicht nur der konjunkturelle Einfluß nieder, sondern die Kurvenverläufe spiegeln mehr noch die Intensität der jeweiligen Maßnahme bei Beschäftigungsreduzierung in Betrieben unterschiedlicher Größe.

Die größte Beständigkeit im Einsatz hat demnach der Überstundenabbau. Zwei Drittel unterausgelasteter Großbetriebe und ein Drittel bis die Hälfte der Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern reduzierten ihr Arbeitsvolumen durch Herabsetzung der Mehrarbeit. Dagegen hat der Arbeitszeitabbau durch Kurzarbeit und Betriebsruhe an Bedeutung verloren. Großfirmen haben dieses Mittel in nennenswertem Umfang sowieso nur in der Ölkrise und in der Rezession von 1982 eingesetzt. Bei Kleinbetrieben scheint ebenfalls eine sinkende Tendenz erkennbar. Bemerkenswert erscheint jedoch, daß kleine Firmen Kurzarbeit nahezu genauso lange und auch so häufig wie Überstundenabbau als Anpassungsinstrument genutzt haben. Da Kurzarbeit

das drastischere Mittel ist, könnte man vermuten, daß in unterausgelasteten Kleinbetrieben der Druck zur Arbeitsvolumenreduzierung stärker als bei größeren Firmen war.

Tabelle 5: Rangfolgen einzelner Maßnahmen zur Reduzierung des Arbeitsvolumens in Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben des Verarbeitenden Gewerbes, 1975 und 1982

Instrumente	Betriebsgröße / Jahr							
	≥ 1000 Besch.		300-999 Besch.		100-299 Besch.		30-99 Besch.	
	1975	1982	1975	1982	1975	1982	1975	1982
Abbau von Überstunden	1	1	2	1	1	1	1	1
weniger/keine Einstellungen von Arbeitsplatzwechslern	2	2	1	2	2	2	2	2
Versetzungen, Ausleihe	3	3	3	3	3	4	5	4
Formen von Kurzarbeit, weniger Arbeitstage	4	4	4	5	3	5	3	5
Ausgliederung von Teilzeit- und befristet Beschäftigten	5	4	4	4	4	3	4	3
Ausgliederung von regulären Beschäftigten	6	6	6	6	6	6	6	6

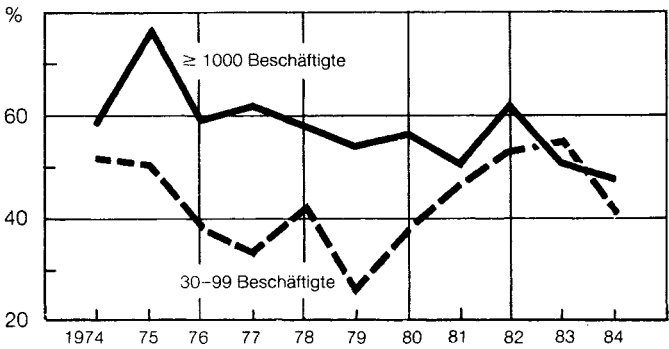
Quelle: Nach Rodosho, Rodo keizai doko chosa (Arbeitsministerium, Statistik zu Tendenzen in der Personalwirtschaft)

Eine interessante Tendenz ist in Abbildung 7.4 bei der Entwicklung des Einstellungsstops von Arbeitsplatzwechslern zu beobachten. Großfirmen haben in dem betrachteten Jahrzehnt dieses Mittel immer seltener eingesetzt, Kleinbetriebe dagegen scheinen seit 1980 verstärkt auf diese Maßnahme zurückzugreifen. Mehrere Erklärungen bieten sich theoretisch für das Phäno-

# **Abb. 7: Häufigkeit eingesetzter Maßnahmen zur Beschäftigungsreduzierung in Groß- und Kleinbetrieben, 1974–1984**

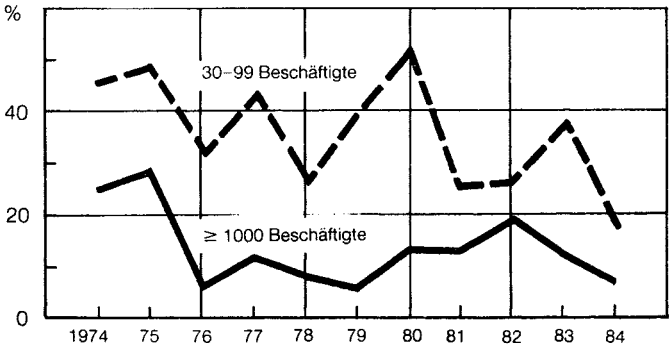
– Überstundenabbau –

Abb. 7.1



– Kurzarbeit –

Abb. 7.2



– Versetzungen, Ausleihe –

Abb. 7.3

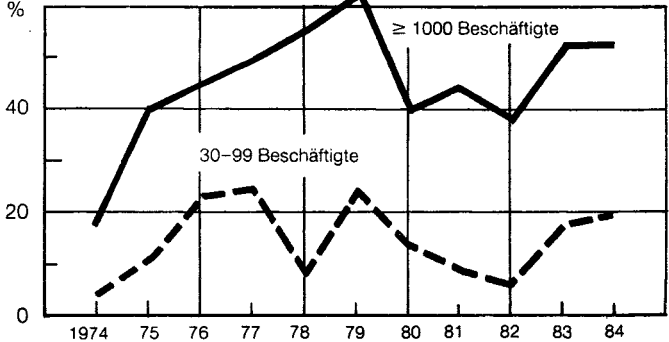


Abb. 7.4

## – Einstellungsstop, -reduzierung bei Arbeitsplatzwechslern –

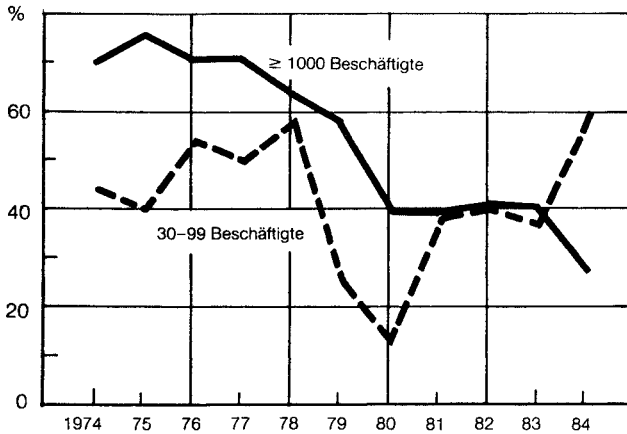


Abb. 7.5

## – Ausgliederung von Teilzeit- und befristeten Arbeitskräften –

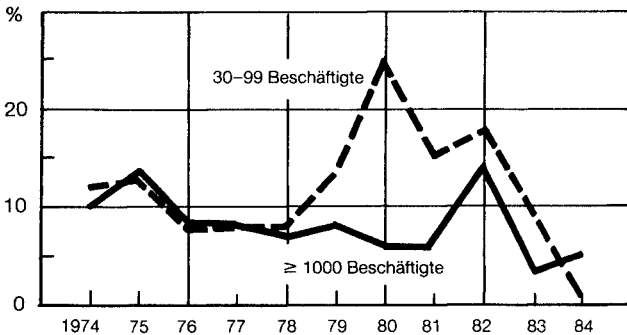
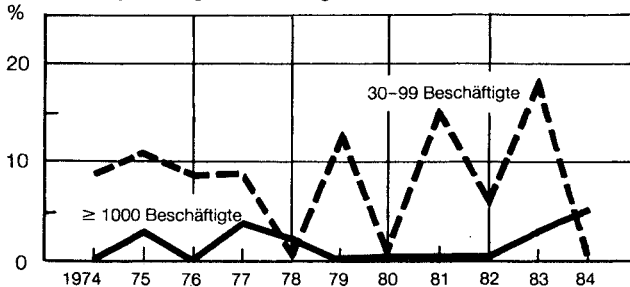


Abb. 7.6

## – Aufhebungsverträge, Entlassungen –



Quelle: Rodosho, Rodo keizai doko chosa

(Arbeitsministerium, Statistik zu Tendenzen in der Personalwirtschaft)

men an. Bei Kleinbetrieben spielt dieser Kanal der Rekrutierung eine wesentlich größere Rolle als bei größeren Firmen. Die steigende Abschottungstendenz ist angesichts der allmählich gestiegenen Sättigung des Arbeitskräftebedarfs auch kleinerer Firmen plausibel. Wenn zugleich immer mehr unterausgelastete Großfirmen weiterhin berufserfahrene Arbeitskräfte einstellen, so könnte dahinter ein Qualifikationsengpaß oder auch eine Umstrukturierungsstrategie in der Mitarbeiterschaft stehen. Großfirmen konnten anscheinend die Anpassungserfordernisse der 80er Jahre nicht mehr mit den Methoden der 70er Jahre bewältigen. Eine Abschottung ihrer betriebsinternen Arbeitsmärkte scheint zur Überbrückung von Problemphasen nicht mehr auszureichen.

Diese Annahme von Umstrukturierungsansätzen zur Beschäftigungsanpassung im großbetrieblichen Bereich stützt die Abbildung 7-3. Immer mehr Großfirmen mit Auslastungsproblemen versuchten, durch Versetzungen und durch befristete Ausleihe von Personal an andere Unternehmen ihre Probleme zu lösen. Während Einstellungsstops eher eine Methode zur schnellen Anpassung an gesunkene Nachfrage sind, scheinen Personalumschichtungen eher bei strukturellen Ungleichgewichten eingesetzt zu werden. Im kleinbetrieblichen Sektor bestehen offensichtlich weniger Spielräume für den Einsatz dieser Instrumente.

Die Abbildungen 7.5 und 7.6 stellen die Entwicklung bei den "harten Methoden" der Beschäftigungsanpassung dar. Die Daten belegen, daß mehr kontraktive Klein- als Großbetriebe zu Entlassungen und entlassungsähnlichen Mitteln gegriffen haben. Selbst reguläre Arbeitnehmer wurden zeitweise von jedem sechsten unterausgelasteten Kleinbetrieb explizit oder über Aufhebungsverträge ausgegliedert. Großfirmen scheinen ihre Beschäftigungsgarantie weitgehend durchgehalten zu haben. Bemerkenswert ist weiterhin, daß das Ausgliederungsverhalten gegenüber Teilzeit- und befristete Beschäftigten kaum abhängig von der Betriebsgröße zu sein scheint. Nahezu derselbe Anteil von schrumpfenden Klein- wie Großfirmen hat in den rezessiven Jahren aus der Randbelegschaft entweder entlassen oder Arbeitsverträge nicht verlängert. In Großfirmen hat diese Arbeitnehmergruppe ein deutlich höheres Arbeitsplatzrisiko als die regulär Beschäftigten. In Kleinbetrieben scheint die Behandlung der beiden Mitarbeiterkategorien sich weniger zu unterscheiden.

Insgesamt bestätigen diese Befunde die in Tabelle 5 aufgeführten betriebsgrößenspezifischen Prioritätenskalen in den Anpassungsmethoden,



aber sie zeigen darüberhinaus deren relative Bedeutung und die Veränderungen im Zeitablauf. In problembehafteten Großfirmen zeichnet sich eine vorsichtige Hinwendung zu "mittelschweren Instrumenten" ab, die den Einsatzort, wenn auch noch nicht die Anstellung selbst der regulären Beschäftigten berühren. Bei den ohnehin rigoroser handelnden Kleinbetrieben hat sich nur punktuell eine Substitution weicher durch härtere Mittel gezeigt.

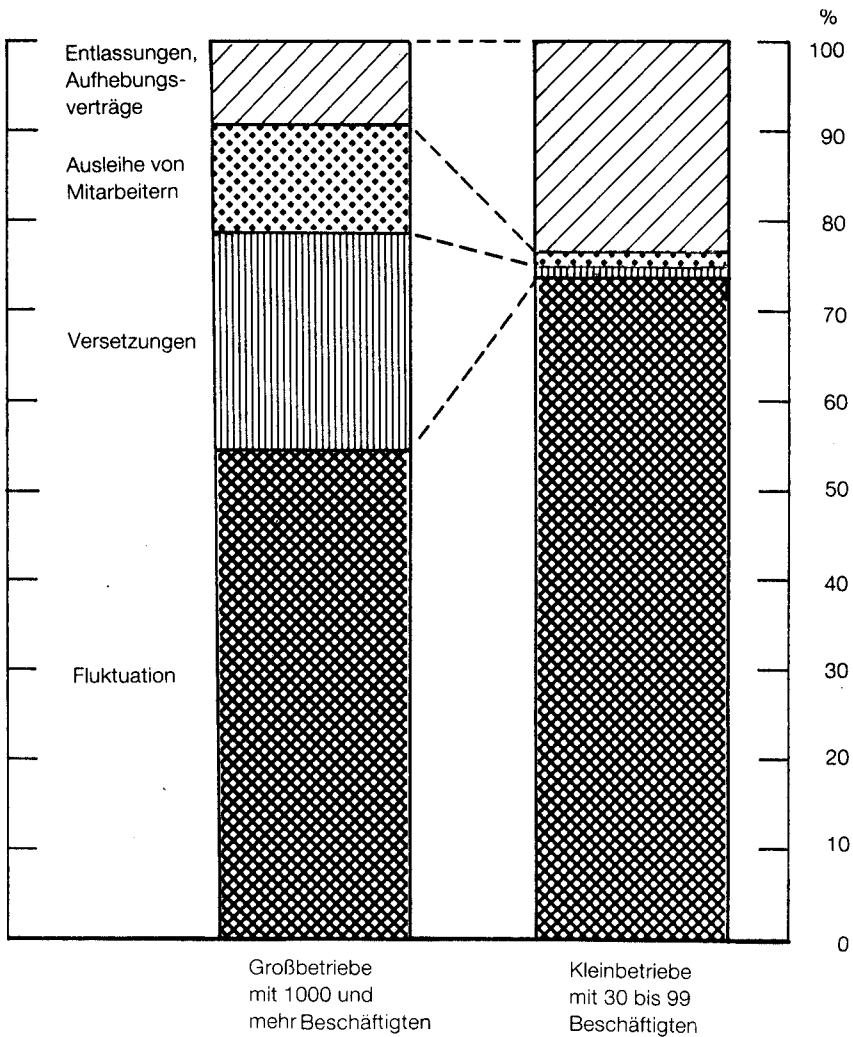
Die bisher vorgestellten Daten sind insofern nur begrenzt aussagefähig, als sie keine Angaben zum Umfang des erreichten Beschäftigungsabbaus enthalten. Wir wissen nur, welcher Anteil von Betrieben welche Maßnahmen praktizierte, aber wir wissen nicht, wieviel Arbeitsvolumen und wieviele Beschäftigte dadurch betroffen waren. Die einzige Erhebung, die jemals beide Aspekte durchleuchtet hat, ist eine Sonderuntersuchung des Arbeitsministeriums über Beschäftigungsveränderungen in der schweren Rezession nach der ersten Ölkrise (Rodosh, 1979).<sup>1</sup> Darin stellte das Ministerium fest, in welchem Umfang sich die betriebsgrößenspezifische Beschäftigung verschiedener Personengruppen im Verarbeitenden Gewerbe zwischen 1975 und 1978 verändert hat. Zusätzlich ist jeweils angegeben, ob es sich um expansive oder um kontraktive Betriebe handelte und welche Verfahren des Beschäftigungsabbaus angewandt wurden. Insbesondere die Unterscheidung zwischen geschrumpften und gewachsenen Firmen bietet eine wichtige Möglichkeit der Zuordnung von Beschäftigungsveränderungen. Da selbst in starken Rezessionen neben unterausgelasteten immer auch expansive Betriebe existieren, verwischen die üblichen gesamt- oder auch branchen- und betriebsgrößenspezifischen Durchschnittsdaten die Schärfe der Einzelbewegungen. Unsere Auswertung des "koyo hendo sogo chosa hokoku" beschränkt sich im folgenden auf Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes, deren Produktion 1978 geringer war als 1975, also auf Betriebe die auch nach der Rezession nicht wieder auf den vorherigen Geschäftsumfang zurückgekommen waren. So lassen sich Aussagen über das Beschäftigungsanpassungsverhalten von besonders problembehafteten Firmen machen, die sonst aus keiner Erhebung herauszufiltern sind. Dabei konzentrieren wir uns wieder auf Unterschiede zwischen Groß- und Kleinbetrieben.

Die wichtigsten Ergebnisse sind in den Abbildungen 8 und 9 wiedergegeben. Dabei ist bemerkenswert, daß geschrumpfte Betriebe mit 1.000 und

---

<sup>1</sup> Den Hinweis auf diese Quelle verdanke ich Prof. Kazuo Koike von der Universität Kyoto.

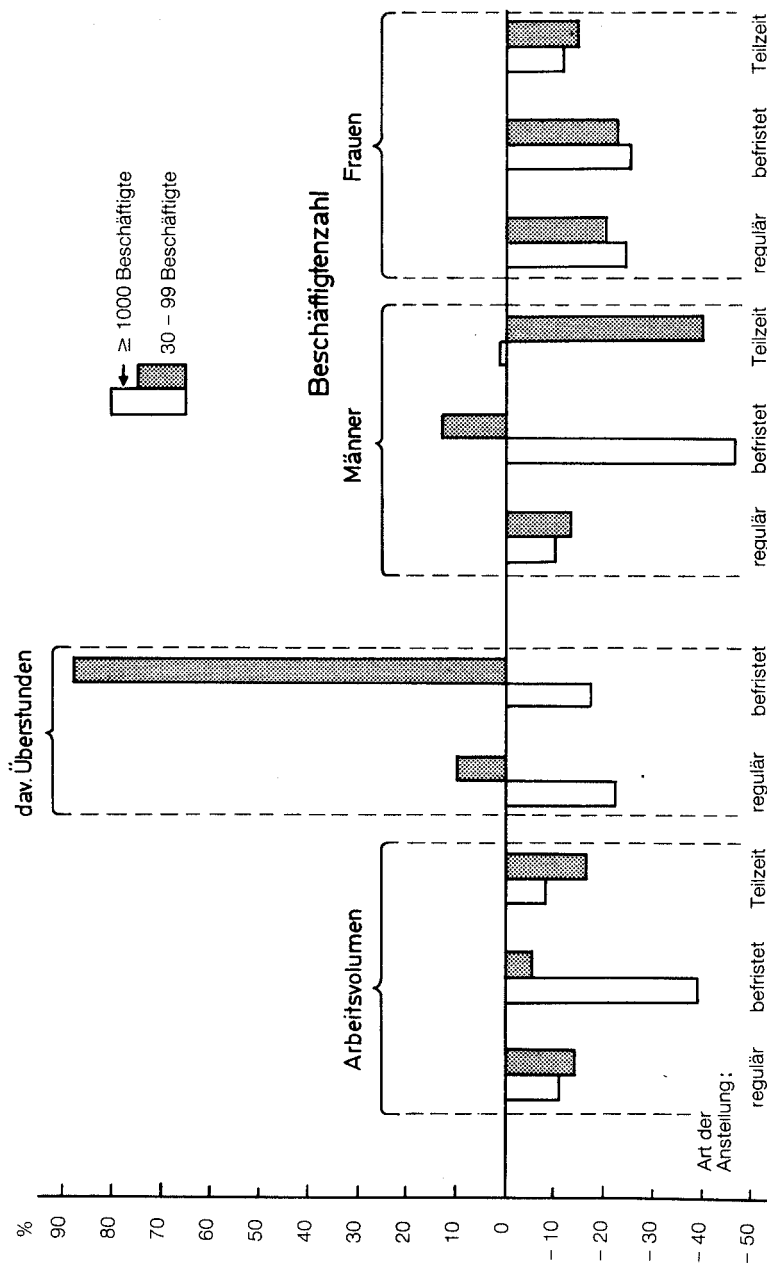
**Abb. 8: Beitrag einzelner Maßnahmen zum Personalabbau in geschrumpften Groß- und Kleinbetrieben zwischen 1975 und 1978, Verarbeitendes Gewerbe**  
 – Anteilswerte in Prozent –



Quelle: Rodosho, Koyo hendo sogo chosa hokoku  
 (Arbeitsministerium, Vollständiger Bericht über die Erhebung zu Beschäftigungsschwankungen), Tokyo 1979

**Abb. 9: Veränderungen von Arbeitsvolumen und Beschäftigtenstand in geschrumpften Groß- und Kleinbetrieben von 1975 bis 1978, Verarbeitendes Gewerbe**

– Veränderungsraten in Prozent –



Quelle: Rodosho, Koyo hendo sogo chosa hokoku (Arbeitsministerium, Vollständiger Bericht über die Erhebung zu Beschäftigungsschwankungen), Tokyo 1979

mehr Mitarbeitern ihren Beschäftigungsrückgang stärker durch aktiven Personalabbau erreicht haben als Kleinbetriebe mit unter 100 Mitarbeitern, in denen sich der Beschäftigungsrückgang zum allergrößten Teil aus der Fluktuation der Arbeitnehmer entwickelte. Diese Erkenntnis ist insofern bedeutsam, weil sie die oben akzentuierte Feststellung vom rigoroseren Beschäftigungsabbau kleiner Arbeitgeber relativiert. Zwar wenden kleinere Firmen relativ häufiger drastische, entlassungsähnliche Ausgliederungsmaßnahmen an, aber auf der anderen Seite ist bei ihnen ein kleinerer Teil der Beschäftigtenverringerung arbeitgeberinduziert als bei Großfirmen. Nur etwa die Hälfte des Personalabbaus in Großfirmen resultierte von 1975 bis 1978 aus dem freiwilligen Räumen von Arbeitsplätzen, die anschließend nicht wieder besetzt wurden. Ein nahezu gleich großer Anteil von Beschäftigten schied auf Veranlassung des Arbeitgebers aus dem Betrieb aus. Da die unternehmensinternen oder auch gruppeninternen Arbeitsmärkte große Spielräume für weichen Beschäftigungsabbau über Versetzungen und Ausleihe von Mitarbeitern bieten, konnten Großbetriebe Entlassungen und Aufhebungsverträge relativ geringer halten als Kleinbetriebe. Immerhin sind in geschrumpften Großfirmen dennoch fast 10 Prozent des Beschäftigungsabbaus auf derartige härtere Methoden zurückzuführen. Dieser Anteil liegt wesentlich höher als die in Abbildung 7.6 ausgewiesenen Maximalwerte für die Gesamtheit der Betriebe mit über 1.000 Mitarbeitern. Offensichtlich reagieren auch Japans Großfirmen bei kontraktivem Geschäftsverlauf mit dem Einsatz harter Anpassungsmethoden.

Weiterhin stellt sich die Frage, welche Teile des Arbeitsvolumens in diesen Problembetrieben vom Beschäftigungsabbau in welcher Intensität betroffen waren. Wir unterscheiden in Abbildung 9 zwischen Arbeitsvolumen und Beschäftigtenzahlen und dabei nach dem Geschlecht und der Art der Anstellung. Diese weitere Differenzierung liefert einige überraschende Ergebnisse, sie zeigt die betriebsgrößenspezifischen Unterschiede im Anpassungsverhalten besonders deutlich. Am ausgeprägtesten waren die Entwicklungen in Groß- und Kleinbetrieben bei regulär Beschäftigten. Das Arbeitsvolumen dieser Arbeitnehmergruppe sank in kleinen Firmen nur etwas stärker als in Betrieben mit 1.000 und mehr Beschäftigten. Während jedoch in Kleinbetrieben dahinter ein überproportionaler Beschäftigtenabbau steht, rührte dies bei Großfirmen in stärkerem Maße vom Abbau der Überstunden her. Bemerkenswert ist, daß die Kleinbetriebe beim verbliebenen Personalstand in den drei Jahren die Überstunden sogar steigerten.

Regulär angestellte Frauen wurden sowohl in Klein- wie Großfirmen stärker abgebaut als Männer. Dabei fällt auf, daß Großfirmen diese Arbeitskräftegruppe besonders stark reduzierten. Das gleiche gilt für befristet beschäftigte Frauen. Dagegen verhielten sich kleine Arbeitgeber gegenüber befristet beschäftigten Männer völlig anders als Großfirmen. Die Beschäftigtenzahl dieser Gruppe sank in schrumpfenden Großbetrieben um nahezu 50 Prozent, in problembehafteten Kleinbetrieben dagegen stieg sie sogar noch um etwa ein Zehntel. Zudem wurden dort die Überstunden von temporären Mitarbeitern annähernd verdoppelt. Großfirmen dagegen reduzierten auch die Überstunden ihrer auf Zeit Beschäftigten. Zwei Erklärungen bieten sich für dieses gesplante Verhalten gegenüber derselben Kategorie von Beschäftigten an. Da Großfirmen offensichtlich ihre regulären männlichen Mitarbeiter nur schwer ausgliedern konnten, haben sie sich in größerem Umfang von temporär Beschäftigten getrennt. Kleinbetriebe haben angesichts unsicherer Geschäftserwartungen und wegen des Kostendrucks reguläre Mitarbeiter und weibliche Beschäftigte aller Kategorien durch befristet eingestellte Männer substituiert und insgesamt die Überstundenzahlen stark heraufgesetzt.

Gegenüber Teilzeitarbeitskräften verhielten sich schrumpfende Groß- und Kleinbetriebe ebenfalls unterschiedlich, allerdings mit entgegengesetztem Vorzeichen als bei regulären Mitarbeitern. Kleine Firmen verringerten die Zahl ihrer Teilzeitkräfte in stärkerem Maße als Großfirmen, dies traf insbesondere die Männer. In Großfirmen dagegen blieb die Zahl der männlichen Teilzeitkräfte annähernd unverändert. Viele Japaner in höherem Alter ergänzen ihr oft unzureichendes Renten- und/oder Kapitaleinkommen durch Erwerbseinkommen aus nicht regulären Anstellungen. Problembehaftete Kleinbetriebe haben sich nach 1975 möglicherweise in größerem Umfang dieser nicht mehr voll leistungsfähigen Mitarbeitergruppe entledigt und sie durch jüngere temporär Beschäftigte ersetzt.

Aus dieser Studie bleiben folgende Punkte festzuhalten:

- Stark unterausgelastete Großfirmen betrieben gegenüber regulären männlichen Mitarbeitern eine vergleichsweise vorsichtige Anpassungspolitik, sie reagierten stark mit Arbeitszeitvariationen. Gegenüber der männlichen und weiblichen Randbelegschaft dagegen verhielten sie sich restriktiver als kleinere Firmen.
- Kleinbetriebe verringerten die Bestände weiblicher Mitarbeiter aller Kategorien annähernd gleichmäßig. Gegenüber ihren männlichen Beschäftigten dagegen wandten sie eine gesplante Anpassungspolitik an. Ver-

gleichsweise teure reguläre Mitarbeiter und weniger leistungsfähige ältere Teilzeitbeschäftigte wurden ausgegliedert und durch befristet eingestellte Männer substituiert. Männern verlangten Kleinbetriebe selbst in dieser rezessiven Phase vermehrt Überstundenarbeit ab. Dieses Verhalten kontrastiert zur großbetrieblichen Reduzierung des Überstundenvolumens.

Es sei nochmals betont, daß die dargestellten Befunde sich auf Problembetriebe in einer stark rezessiven Phase beziehen. Sie sind von daher nicht unbedingt auf das durchschnittliche Anpassungsverhalten zu übertragen. Sie bieten jedoch repräsentative Aussagen zur Beschäftigungspolitik in Krisenlagen und treffen von daher genau die hier primär interessierende Fragestellung.



## C. Einzelmaßnahmen zur Anpassung der Beschäftigtenzahl

### 1. Einstellungen

Veränderungen des Beschäftigtenstandes eines Betriebes sind das saldierte Ergebnis von Zu- und Abgängen. Diese Stromgrößen können auf autonome Entscheidungen der Arbeitnehmer zurückgehen oder sie können von den Arbeitgebern aktiv herbeigeführt sein. Uns interessieren im Zusammenhang mit der betrieblichen Beschäftigungspolitik bei Wachstumsschwächen und Unterauslastung primär die von den Arbeitgebern aktiv ausgelösten Bewegungen. Eine Darlegung dieser Stromgrößen ergänzt die Diskussion der voranstehenden wirtschaftszweig- und betriebsgrößenspezifischen Anpassungsmuster.

Wir werden im folgenden daher die aus amtlichen Statistiken und Sondererhebungen belegten Einstellungs- und Abgangsdaten nach Personengruppen, Betriebsgrößen und anderen Merkmalen differenziert auffächern. Dabei steht die Frage im Vordergrund, welche Betriebe welchen Erwerbspersonen die Lasten der Anpassung an Nachfragerückgänge überproportional aufbürden. Angesichts der bisher festgestellten Rangfolgen von personalpolitischen Maßnahmen bei Arbeitskräfteüberschuß gehen wir von der Erwartung aus, daß die Personalzugänge stärker von Nachfrageänderungen betroffen werden als die Abgänge. Einstellungsstops oder Einstellungsmodifikationen standen immer ganz oben in der Prioritätenfolge der Anpassungspolitik, Entlassungen meist ganz unten. Dieses Muster steht im Einklang mit der Theorie der internen Arbeitsmärkte, wonach die definierten Zugangspositionen eng und kontrolliert sind und wegen hoher interner Mobilität die Abgänge minimal gehalten werden können. Uns interessiert, ob und wie in Phasen mit Unterauslastung die Betriebe ihre internen Arbeitsmärkte abschotten und stabilisieren können.



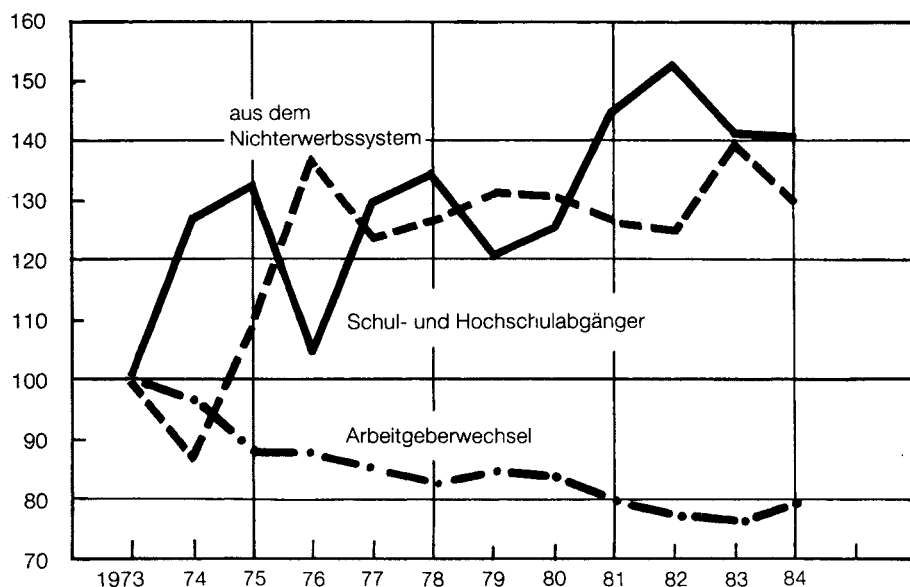
Für Einstellungen stehen den Betrieben drei Herkunftsbereiche zur Verfügung, das Schulsystem, die Abgänge aus anderen Unternehmen und Betrieben und der Nichterwerbssektor. Abbildung 10 zeigt, wie sich die Zugänge in die japanischen Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes nach 1973 verändert haben. Eingangs wurde dargestellt, daß sich die Zahl der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe in den 70er Jahren nach der ersten Ölkrise um nahezu 10 Prozent verringert hat und erst 1984/85 wieder den Stand von 1973 erreichte. Hier sehen wir nun, daß bei den Einstellungen primär die Zurückhaltung gegenüber Personen, die den Arbeitgeber wechseln wollten oder mußten, zu dieser Beschäftigtenentwicklung beigetragen hat. Zwar ist nach der Ölkrise auch die Einstellung von arbeitssuchenden Personen aus dem Nichterwerbssystem (hauptsächlich Frauen) stark reduziert worden, ab 1976 folgte jedoch aus dieser Gruppe ein extrem starker Zustrom. Die Zugänge aus dem Schulsystem insgesamt sind dagegen nie unter den Stand von 1973 gesunken. Dafür weisen sie die größten Schwankungen und damit anscheinend eine starke Konjunkturabhängigkeit auf. Weiterhin fällt auf, daß die Firmen nach der Ölkrise erst verzögert mit verringerten Einstellungen von Schulabsolventen reagierten. Ein Grund dafür könnte in den jährlichen Abständen zwischen den Einstellungsterminen für Berufsanfänger liegen. Die japanischen Groß- und Mittelbetriebe stellen Schulabgänger einheitlich zum 1. April ein.

Der Beitrag der Einstellungen zur Personalausstattung der Betriebe läßt sich als Einstellungsquote (Relation der Einstellungen zur Gesamtheit der Arbeitnehmer) darstellen. In Abbildung 11 ist die Veränderung der Einstellungsquoten nach 1973 in Groß- und Kleinbetrieben für Männer und Frauen getrennt ausgewiesen. Wir erkennen, daß während der Ölkrise in allen Kategorien die Einstellungen anteilig stark zurückgegangen sind. Dieser Rückgang fiel am drastischsten bei Männern in Betrieben mit 1.000 und mehr Beschäftigten aus, am schwächsten bei Frauen in Kleinbetrieben mit unter 100 Mitarbeitern. Generell sind Frauen von der verringerten Rekrutierungsneigung der Arbeitgeber weniger stark betroffen gewesen als Männer. Eindeutig zeigt sich auch, daß in den rezessiven 70er Jahren kleine Firmen bei den Einstellungen weniger stark kontraktiv reagierten als Großunternehmen. Nach 1980 läßt sich eine Annäherungstendenz zwischen der Einstellungsneigung von Groß- und Kleinbetrieben erkennen. Festzuhalten bleibt, daß das Instrument der Abschließung gegen den externen Arbeitsmarkt am aktivsten in dem Arbeitsmarktsegment eingesetzt wurde, in dem die Dauerbeschäftigung

das vorherrschende Prinzip der Personalpolitik ist. Bei Unterauslastung verengen Japans Großbetriebe die Zugänge für Anwärter auf langfristige Beschäftigungsverhältnisse drastisch.

Die seit Mitte der 70er Jahre beobachteten Tendenzen im Einstellungsverhalten im Verarbeitenden Gewerbe legen folgende Schlüsse nahe: Die Betriebe haben sich zunehmend gegen die Zuströme aus anderen Firmen abgeschottet; ihren Ersatz- und Erweiterungsbedarf an Personal deckten sie immer stärker durch Berufsanfänger und durch Frauen, die nach einer Pause in der Erwerbsbeteiligung erneut in das Beschäftigungssystem eintraten. Dadurch haben sie eine Stabilisierung der unternehmensinternen Arbeitsmärkte bewirkt und zugleich die Randbereiche dieser Arbeitsmärkte ausgeweitet. Bei insgesamt verringerter Mobilität im Gesamtarbeitsmarkt hat sich die

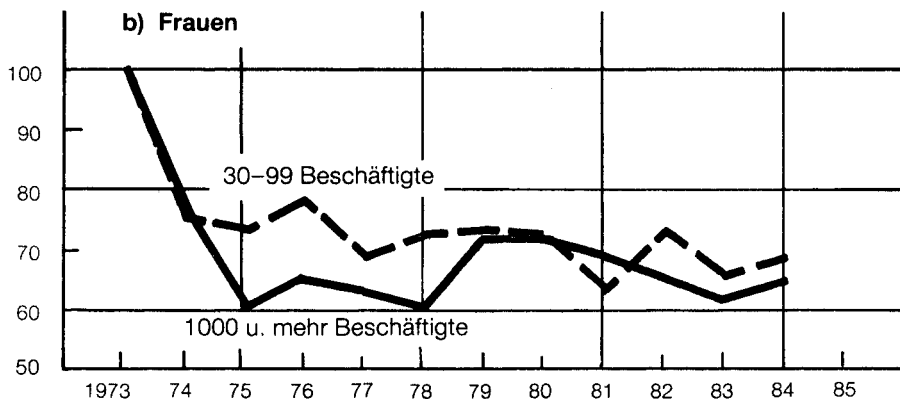
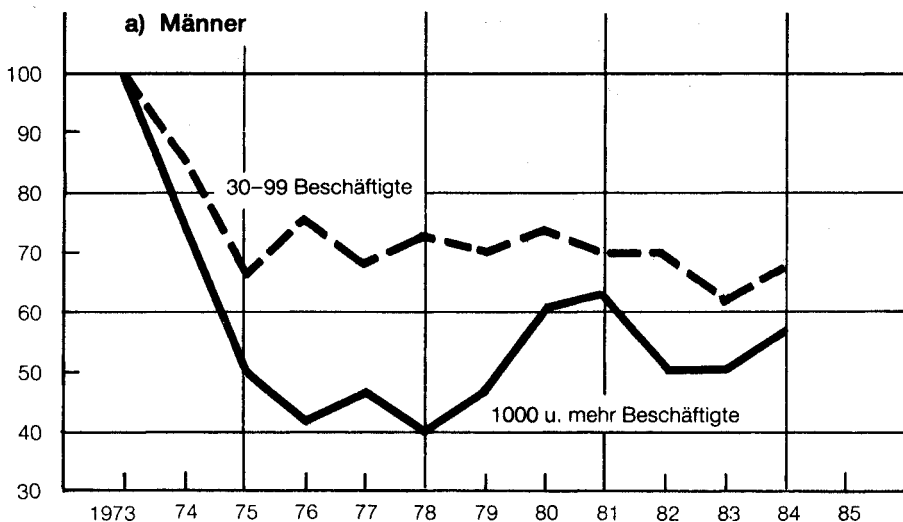
**Abb. 10: Einstellungen im Verarbeitenden Gewerbe nach der Herkunft der eingestellten Personen, 1973 bis 1984**  
– Indizes, 1973 = 100 –



Quelle: Rodosho, Koyo doko chosa (Arbeitsministerium, Statistik zu Beschäftigungstendenzen)

**Abb. 11: Einstellungsquoten nach Geschlecht in Groß- und Kleinbetrieben 1973 bis 1984**

– Indizes, 1973 = 100 –



Quelle: Rodosho, Koyo doko chosa (Arbeitsministerium, Statistik zu Beschäftigungstendenzen)

Dualität in der Struktur der Beschäftigung des Verarbeitenden Gewerbes dadurch verstärkt. Belegt ist diese Verschiebung durch die Entwicklung des Anteils der befristet Eingestellten an der Gesamtheit der Einstellungen (siehe Abbildung 12). Männer wurden anteilig seltener befristet eingestellt, ein rasant gestiegener Anteil von Frauen dagegen hat in der zweiten Hälfte der 70er Jahre nur temporäre Anstellungen erhalten. Diese Veränderungen fügen sich plausibel zusammen als eine Strategie der Arbeitskostensenkung, in der Hochlohn-Arbeitnehmer durch Erwerbstätige mit geringem Lohnniveau substituiert und Dauerbeschäftigungsverhältnisse mit Fixkostencharakter durch kurzfristig auflösbare Anstellungen ersetzt wurden. Bemerkenswert ist zudem, daß das Einstellungsvolumen des Verarbeitenden Gewerbes auch in den Aufschwungjahren nicht wieder das Niveau vor der Ölkrise erreicht hat.

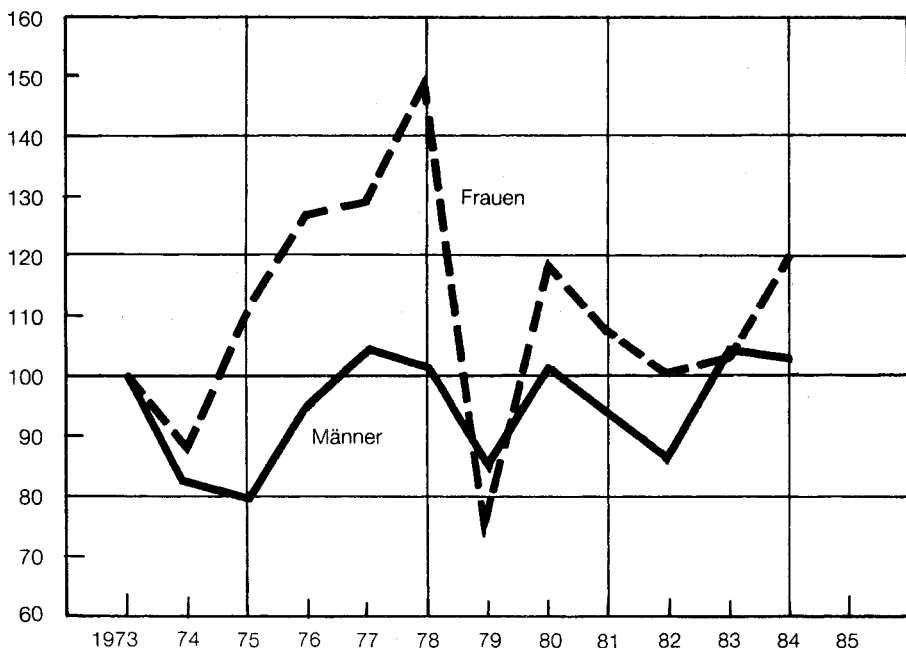
Die verfügbaren Zugangsdaten zeigen, daß die Abschottung der betriebs-internen Arbeitsmärkte auch für große Teile der Schulabgänger zu Einstiegsproblemen in das Beschäftigungssystem geführt hat. Die offiziellen Arbeitslosenstatistiken spiegeln diese Entwicklung kaum wieder, da arbeitssuchende Schulabgänger definitionsgemäß nicht als Arbeitslose gezählt werden. Die Entwicklung der Absolventen- und der Einstellungszahlen nach 1973 ist in Abbildung 13 dargestellt. Danach war der Rückgang in der Einstellungsbereitschaft der Betriebe am stärksten für Berufsanfänger, die üblicherweise in gewerbliche Tätigkeiten einmünden, d.h. für Mittelschul- und Oberschulabgänger. Wegen des nur noch minimalen Anteils von 5 Prozent, den die Pflichtschulabgänger an den Berufsanfängern insgesamt haben, sind deren Daten hier nicht eingeschlossen. Die Absolventen des 12. Schuljahres stellen den Nachwuchs in den Produktionsstätten des Verarbeitenden Gewerbes. Ihre Zahlen sind in der zweiten Hälfte der 70er Jahre annähernd konstant geblieben. Die Zahl derjenigen jedoch, die eingestellt wurden, war 1976 beispielsweise 20 Prozent geringer als drei Jahre zuvor. Der dadurch entstandene Fehlbestand an Einstiegsmöglichkeiten für Oberschulabsolventen hat sich erst nach 1980 nennenswert verringert.

Auch für Hochschulabgänger mit vollem vierjährigen Studium war die Arbeitsmarktlage von 1975 bis 1978 ausgesprochen schlecht, wenn auch die absolute Zahl ihrer Einstellungen nicht so stark zurückgegangen ist wie bei den Abiturienten. Da aber gerade wegen der unzureichenden Arbeitskräftenachfrage ein immer höherer Anteil der Oberschulabgänger ins Hochschulsystem übergegangen war, hat sich die Hochschulabsolventenzahl expansiver entwickelt als die Zahl der Einstellungen von Universitätsabgängern. Die akademischen Berufsanfänger der Jahrgänge 1975 bis 1978 haben die Krisenwirkungen am stärksten gespürt.

Ein völlig anderes Bild haben wir bei der Angebots- und Nachfrageentwicklung von Kurzuniversitätsstudenten. Diese zweijährigen Studiengänge werden überwiegend von Frauen durchlaufen, ihre Absolventinnen münden

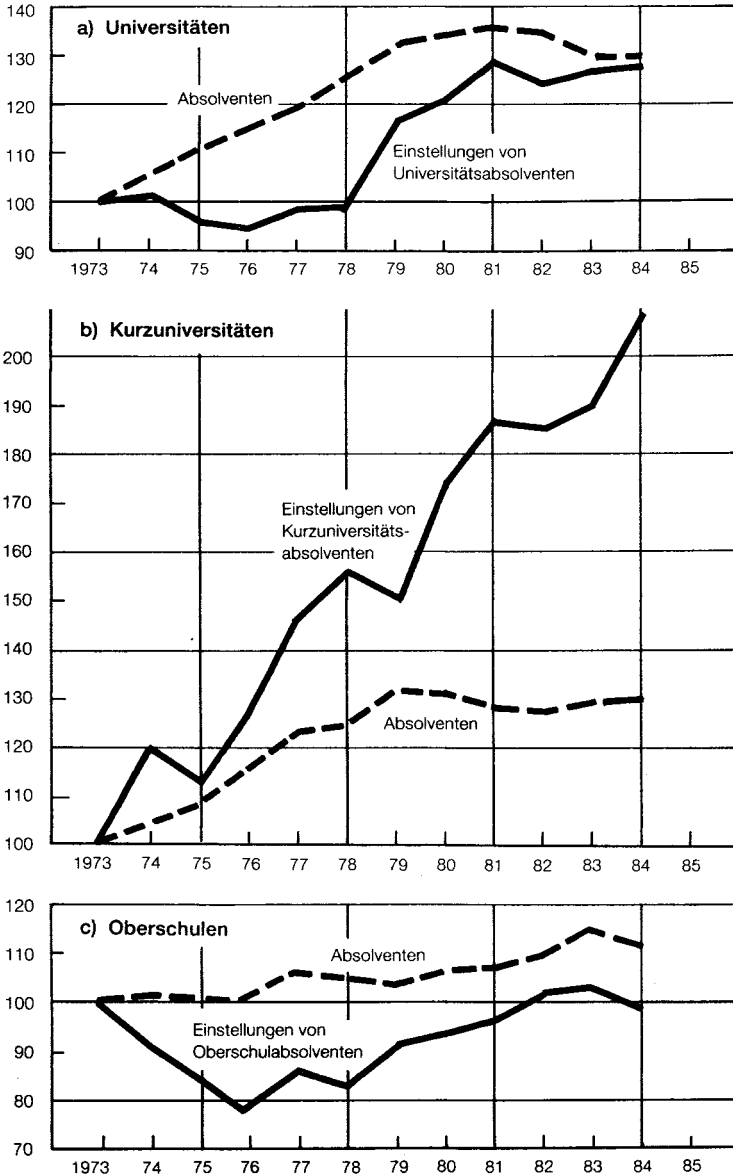
**Abb. 12: Anteil der befristet Eingestellten an allen Einstellungen nach Geschlecht, 1973 bis 1984**

– Indizes, 1973 = 100 –



Quelle: Rodosho, Koyo doko chosa (Arbeitsministerium, Statistik zu Beschäftigungstendenzen)

**Abb. 13: Absolventen von Schulen und Hochschulen und  
Einstellungen von Absolventen, 1973 bis 1984**  
– Indizes, 1973 = 100 –



Quelle: Rodosho, Koyo doko chosa (Arbeitsministerium, Statistik zu Beschäftigungstendenzen)

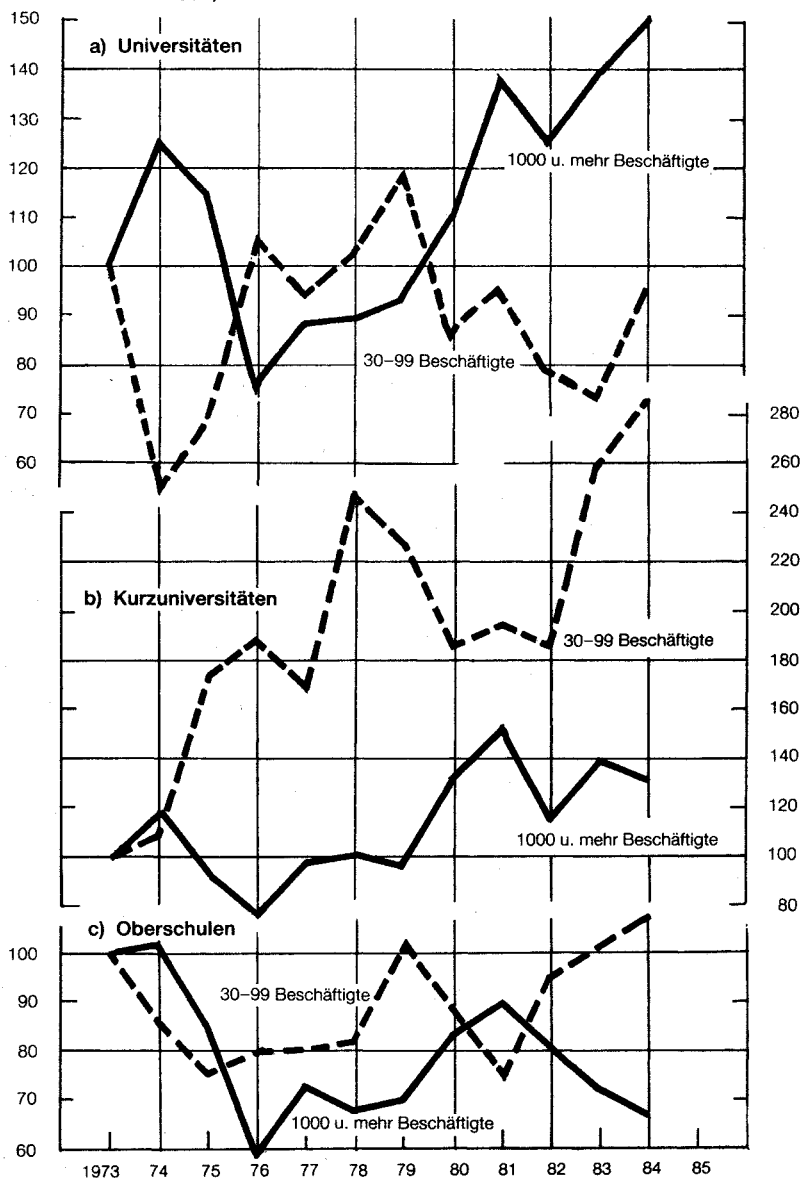
zum großen Teil in einfache Bürotätigkeiten ein. Die Entwicklung der Absolventenzahlen dieser Colleges deckt sich weitgehend mit der der Studenten, die ein volles Studium absolviert haben. Ihre Einstellungszahlen dagegen sind auch in den Krisen- und Rezessionsjahren nach 1973 kräftig gestiegen. Insgesamt haben sie sich in dem betrachteten Jahrzehnt verdoppelt. Dahinter steht zum einen ein verändertes Erwerbsverhalten der jungen Japanerinnen. Immer weniger Frauen bleiben nach Beendigung der Ausbildung zu Hause und bereiten sich ausschließlich auf die Ehe vor. Für die allermeisten College-Absolventinnen ist es inzwischen selbstverständlich, daß sie zumindest einige Jahre lang erwerbstätig sind, bevor sie sich voll den Familienpflichten widmen. Zum anderen griffen die Arbeitgeber gerade in den rezessiven Jahren gern auf Arbeitskräfte zurück, die bei einer voraussichtlich nur kurzen Verweildauer zu vergleichsweise geringen Löhnen einzusetzen waren.

Die Größenordnung der zum Zeitpunkt des Studienabschlusses nicht eingestellten Universitätsabsolventen läßt sich aus Statistiken des Erziehungsministeriums ablesen (Nihon Rikuruto Senta, 1985). Danach hatten 1976, in dem Jahr, als die Arbeitgeber ihre Einstellungen von Berufsanfängern am stärksten reduzierten, jeder fünfte männliche Jungakademiker und 40 Prozent der Hochschulabsolventinnen keine Anstellung. In den folgenden Jahren haben sich diese Anteilswerte kontinuierlich verringert, bei den Männern betrugen sie 1984 noch 14 Prozent, bei den Frauen immerhin noch 25 Prozent. Das heißt nicht, daß die zum Zeitpunkt der Erhebung nicht ins Erwerbssystem integrierten Personen auf Dauer arbeitslos blieben. Zumindest die meisten Männer haben nach einer weiteren Suchphase letztendlich eine Anstellung gefunden. Bei den jungen Frauen dürfte ein größerer Teil resigniert haben.

Daran knüpft sich die Frage, welche Arten von Betrieben diese Absorptionslücken beim Berufsnachwuchs hauptsächlich erzeugt haben. Ein Vergleich der Veränderungen der Zugangszahlen aus den verschiedenen Schultypen in Groß- und Kleinbetriebe nach 1973 offenbart große betriebsgrößen-spezifische Unterschiede. Für Oberschüler war die Restriktion der Einstellungen in Großfirmen zwar später akut als in Kleinbetrieben, dafür aber wesentlich ausgeprägter (siehe Abbildung 14). Auch haben Großbetriebe nicht wieder das Einstellungsvolumen des Ausgangsjahres erreicht. Diese Tatsache deutet auf eine personelle und/oder organisatorische Umstrukturierung des Produktionssektors hin. Kleinbetriebe haben dagegen schon am Ende der 70er Jahre wieder Oberschulabsolventen im selben Umfang wie vor der Öl-

**Abb. 14: Zugänge aus Schulen und Hochschulen ins Erwerbssystem nach Betriebsgröße, 1973 bis 1984**

– Indizes, 1973 = 100 –



Quelle: Rodosho, Koyo doko chosa (Arbeitsministerium, Statistik zu Beschäftigungstendenzen)



krise eingestellt. Bedeutsam ist zudem die konträre Entwicklung im Einstellungsverhalten von Groß- und Kleinbetrieben in den 80er Jahren. In der Aufschwungsphase zwischen 1979 und 1981 absorbierten die Großbetriebe in steigendem Umfang Berufsanfänger von Oberschulen, bei Kleinbetrieben dagegen sanken die Zugangszahlen. Mit gegenläufigem Produktionswachstum oder gegenläufiger Produktivitätsentwicklung ist diese Scherenbewegung nicht zu erklären. Hier schlägt vielmehr die Marktmacht bzw. die Attraktivität der großen Arbeitgeber durch. Nur in einer extremen Unterauslastungssituation, wie nach der ersten Ölkrise, deckte sich das Einstellungsverhalten der beiden Betriebsgruppen gegenüber Oberschülern. In Zeiten guter Auslastung dagegen entwickeln sich die Zugänge von Berufsanfängern bei Großbetrieben prozyklisch, bei Kleinbetrieben dagegen unfreiwillig invers, einfach deshalb, weil die Großfirmen den Markt der Berufsanfänger abschöpfen.

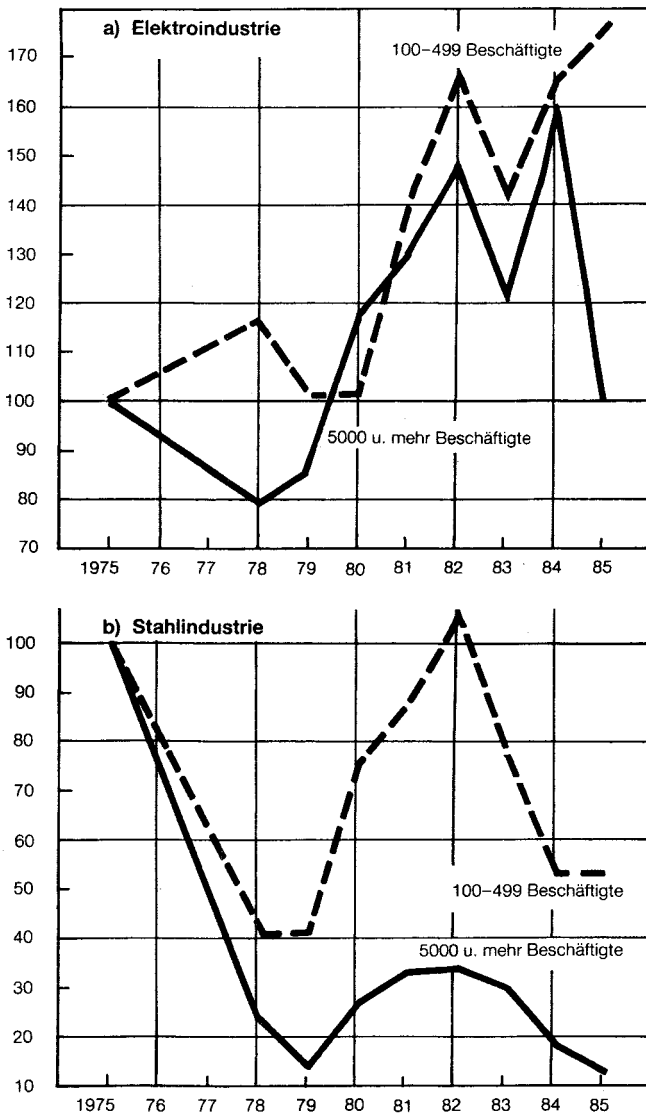
Diese gegenläufigen Ausschläge in den Einstellungszahlen sind bei Hochschulabgängern noch wesentlich grasser, sie durchziehen zudem den gesamten betrachteten Zeitraum. Solange Großfirmen bei guten Wachstumsperspektiven das Angebot an Jungakademikern absorbieren, sinken die Zugänge von akademischen Berufsanfängern in Klein- und Mittelbetrieben. Immer wenn Großfirmen ihre Rekrutierung von Berufsanfängern drosseln, haben die anderen Firmen eine Chance zur Steigerung ihres Akademikeranteils an der Belegschaft. Die regelmäßigen Erhebungen des Nihon Recruit Center über die Einstellungszahlen von Schulabgängern bei mittelgroßen und großen Gesellschaften zeigen extreme Schwankungen in den Ergebnissen. Universitätsabsolventen der Rezessionsjahrgänge müssen sich danach zum großen Teil mit Anfangsstellungen bei kleineren, weniger stabilen Firmen begnügen.

Bei den Einstellungen von Kurzuniversitätsabsolventen ist ein inverses betriebsgrößenspezifisches Reaktionsmuster nur abgeschwächt erkennbar. Allerdings zeigt sich hier eine umgekehrte Dominanz des kleinbetrieblichen Sektors als primäres und zugleich am stärksten gewachsenes Absorptionsfeld für Abgänger von Kurzstudiengängen. Rezessionsbedingte Einstellungsverringerungen sind hier wiederum bei Großbetrieben erkennbar, die kleinbetrieblichen Rückgänge scheinen eher auf andere Faktoren zurückzugehen. Einiges spricht dafür, daß die am Akademikerarbeitsmarkt zu kurz kommenden kleinen Firmen sich teilweise in dieser Personengruppe Ersatz holen.

Die bisher vorgestellten hochaggregierten Daten zeigen das Ausmaß der Reagibilität in der Einstellung von Berufsanfängern nicht in vollem Umfang.

**Abb. 15: Durchschnittliche Anzahl von eingestellten Schul- und Hochschulabgängern in Groß- und Mittelbetrieben, 1975 bis 1985**

– Indizes, 1973 = 100 –



Quelle: Nihon Rikuruto Senta, Saiyo tokei benran  
(Nihon Recruit Center, Handbuch der Einstellungsstatistik), Tokyo 1985.

Um die Streubreite dieser Komponente der betrieblichen Beschäftigungspolitik konkreter zu machen, werden abschließend die Indizes von betriebsgrößenspezifischen Neueinstellungen in einer Wachstumsindustrie, hier der Elektroindustrie, mit denen einer strukturschwachen Branche, hier der Stahlindustrie, verglichen (siehe Abbildung 15). Am drastischsten führten die großen Stahlerzeuger in den Krisenjahren bis 1979 die Aufnahme von Berufsanfängern zurück. Zur selben Zeit hatten die Elektrogroßfirmen schon wieder den Stand von 1975 erreicht, kurz darauf wiesen sie um 50 Prozent gesteigerte Neueinstellungen aus. Sowohl in der Wachstums- wie in der Schrumpfungsbranche reagierten die kleineren Arbeitgeber weniger restriktiv mit Neueinstellungen als die Großfirmen. Die anhaltend niedrigen Zahlen von Zugängen aus dem Bildungssystem in die Stahlindustrie können als Indikator für die Strukturproblematik in diesem Wirtschaftszweig stehen. In einem Beschäftigungssystem, das in starkem Maß Senioritätsfaktoren bei der Lohnbestimmung einsetzt, ist eine größere Lücke in der Rekrutierung von Nachwuchs längerfristig ein gravierendes Problem. Momentan läßt sich damit zwar der Beschäftigungsanpassungsdruck verringern, aber über lange Frist wirft diese Praxis Probleme im betriebsinternen Arbeitsmarkt auf. Die japanischen Stahlhersteller müssen ihre Wachstumsperspektiven äußerst schlecht eingeschätzt haben, da sie über mehrere Jahre hinweg eine restriktive Einstellungspolitik betrieben haben.

Insgesamt demonstrieren die verfügbaren Daten zu Neueinstellungen im Konjunkturverlauf, daß Großfirmen ein unsteteres Einstellungsverhalten als Klein- und Mittelbetriebe haben und daß sie in Phasen der Unterauslastung in stärkerem Maße als die Vergleichsgruppen Anpassungslasten auf Berufsanfänger abwälzen. Davon mögen die Arbeitnehmer im internen Arbeitsmarkt großer Unternehmen profitieren, den Preis zahlen die Absolventen der rezessiven Jahrgänge mit längerer Arbeitsplatzsuche und einem schlechteren Einstieg in die Erwerbstätigkeit, der sich vielfach nicht mehr korrigieren läßt.

## 2. Entlassungen und entlassungsähnliche Maßnahmen

Die im großbetrieblichen Bereich Japans vorherrschende Dauerbeschäftigungspraxis für reguläre Arbeitnehmer hat die Vorstellung entstehen lassen, daß Japans Arbeitgeber das Instrument der Entlassung zur Beschäftigungsanpassung nicht einsetzen und daß allenfalls in Kleinbetrieben die Arbeitnehmer auch mit Kündigungen rechnen müßten. Wir wollen hier fragen, ob diese Annahme generalisierbar ist oder ob in krisenhaften und stark rezessiven Zeiträumen auch Entlassungen zum Beschäftigungsabbau nennenswert beitragen. Nach dem Arbeitsrecht steht den Arbeitgebern zwar durchaus das Recht zur Auflösung von Arbeitsverträgen zu, die Arbeitsrechtsprechung indessen hat überwiegend befunden, daß dieses Instrument erst nach Ausschöpfen aller anderen unternehmerischen Mittel statthaft ist. Zyklische Schwankungen stellen keinen hinreichenden Grund für die Anwendung dieser rigorosen Maßnahme dar (Hanami, 1982). Von daher sind bei der Freisetzung von regulären Mitarbeitern enge rechtliche Grenzen gesetzt, die aber - wie zu zeigen sein wird - gerade in Situationen, die hier interessieren, weiter gefaßt oder aufgehoben werden.

Die laufende Statistik zur Arbeitsmobilität (*koyo doko chosa*) weist sehr geringe Entlassungsquoten aus. Danach betrug die Relation zwischen der Zahl der Entlassungen von regulär Beschäftigten und den Arbeitnehmern insgesamt in den 70er Jahren im Verarbeitenden Gewerbe bei Männern regelmäßig nur etwa 1 Prozent, bei Frauen knapp 2 Prozent. Davon abweichende Spitzenwerte in den Jahren 1974/75 lagen jeweils nur rund einen Prozentpunkt höher. Gemessen an diesem Indikator scheint sich ein weitestgehender, aber kein vollständiger Verzicht der Arbeitgeber auf Entlassungen zu bestätigen. Die ausgewiesenen Entlassungsquoten könnten gerade die Fälle mit außerordentlich schlechter Geschäftsentwicklung und Betriebs-schließungen abdecken. Allerdings zeigt sich bei wirtschaftszweig- und geschlechtsspezifischen Daten schon eine größere Differenzierung. In strukturschwachen Branchen, wie der Stahl- und Textilindustrie lagen die Gesamtquoten bei über 3 Prozent. Die Entlassungsquote von Frauen in der Elektroindustrie erreichte auf dem Höhepunkt der ersten Ölkrise annähernd 6 Prozent. Diese teils nicht mehr unerheblichen Größenordnungen deuten auf durchaus nennenswerte aktive Ausgliederungsmaßnahmen hin, deren Hintergründe näher untersucht werden sollen.

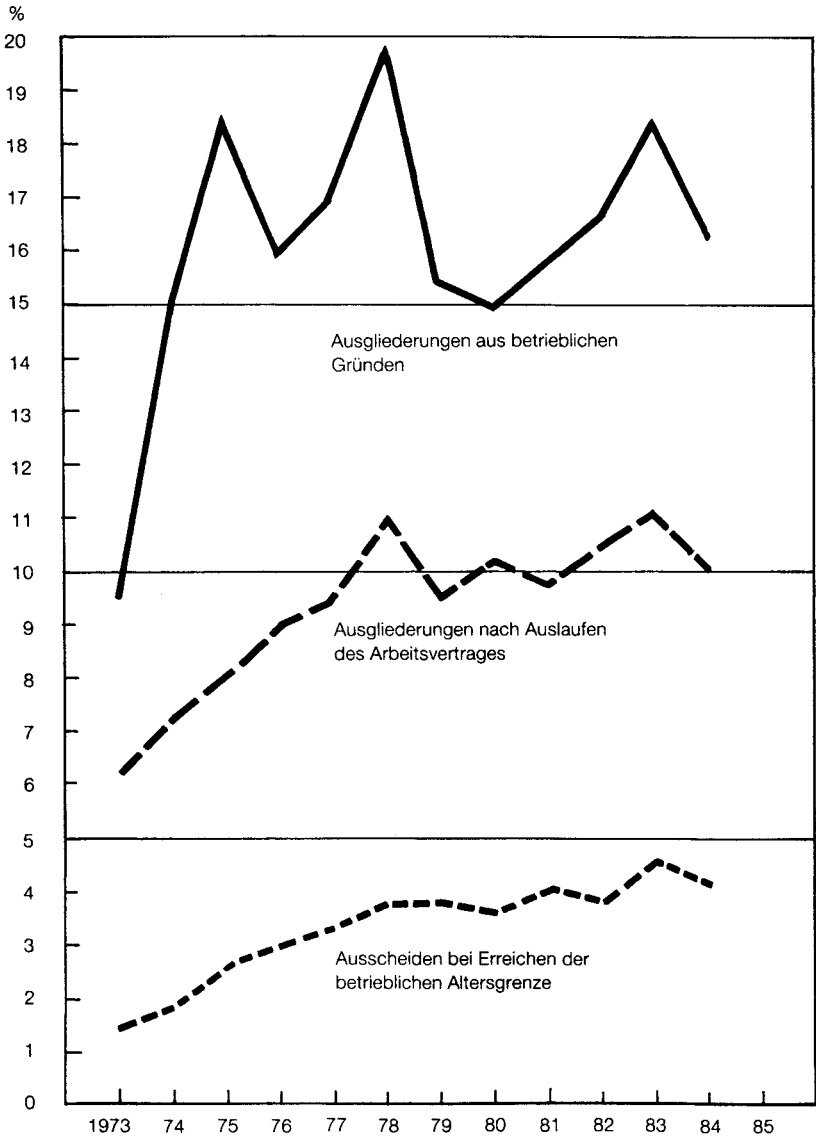
Eine weitergefaßte Kenngröße als die genannte Entlassungsquote stellen die prozentualen Anteilswerte von betrieblich bedingten Abgängen an der

Gesamtzahl der Ausgeschiedenen dar. Die Entwicklung dieser Quote von 1973 bis 1984 untergliedert nach Gründen des Ausscheidens ist in Abbildung 16 dargestellt. Zu den Arbeitnehmern, die aus betrieblichen Gründen ausgeschieden sind, zählen hier diejenigen, die die betriebliche Altersgrenze erreichten, die befristet Eingestellten, deren Arbeitsvertrag nicht verlängert bzw. erneuert wurde und eine dritte Gruppe, bei der der betriebliche Grund in der Statistik nicht näher spezifiziert ist. In dieser letzten Kategorie mischen sich explizite Entlassungen und entlassungsähnliche Maßnahmen mit Versetzungen und mit dem Verleih von Arbeitskräften in andere Unternehmen. Nimmt man einmal an, daß der weitaus überwiegende Teil dieser Ausgliederungen nicht auf Wunsch der betroffenen Arbeitnehmer geschehen ist, dann rücken die Ergebnisse die Vorstellung von der Beschäftigungsgarantie schon in ein anderes Licht.

Zwei Befunde stechen hervor: In der Ölkrise schnellte der Anteil von Entlassungen und vergleichbaren Vorgängen (Aufhebungsverträge u.a.) an den betrieblichen Abgängen von rund 3 Prozent auf über 10 Prozent hoch. In den anschließenden rezessiven Jahren wiederholten sich die starken Anstiege in dieser Quote. Zum zweiten hat sich im gesamten betrachteten Zeitraum diese Form der Verringerung des Beschäftigtenstandes anteilig ausgeweitet. Vergleicht man nur 1973 und 1984 als zwei Jahre mit guter Konjunktur, dann hat sich der Anteil rigoroser Ausgliederungsmaßnahmen an allen Abgängen prozentual verdoppelt. Der Anteil von Ausgliederungen, die auf nicht verlängerte befristete Arbeitsverträge zurückgingen, hat sich nur geringfügig erhöht. Der gestiegene Anteil von älteren Arbeitnehmern, die wegen Erreichen der betrieblichen Altersgrenze ausschieden, geht überwiegend auf demographische Faktoren zurück. Faßt man alle drei Gruppen zusammen, so ergibt sich, daß in Jahren mit hohem Wachstum jeder sechste ausgeschiedene Arbeitnehmer auf Betreiben des Arbeitgebers gegangen ist, in Abschwungphasen war es sogar jeder fünfte. Ohne die altersbedingten Abgänge bleiben immer noch 10 Prozent entlassungsähnliche Ausgliederungen übrig, eine Größenordnung, die dagegen spricht, daß Entlassungen im japanischen Arbeitsmarkt nur eine marginale Rolle spielen. Richtig ist sicher, daß explizite und namentliche Kündigungen weitestgehend vermieden werden. Aber Ausgliederungen, die de facto Kündigungen gleichkommen, sind durchaus verbreitet. Die Statistik deutet darauf hin, daß Japans Arbeitgeber nach der ersten Ölkrise diese härteren personalpolitischen Instrumente häufiger angewandt haben.

**Abb. 16: Ausscheiden von Arbeitnehmern aus betrieblichen Gründen, 1973 bis 1984**

– Anteilswerte an den Abgängen insgesamt in Prozent –



Quelle: Rodosho, Koyo doko chosa  
(Arbeitsministerium, Statistik zu Beschäftigungstendenzen)

Weiterhin wäre zu prüfen, ob es zutrifft, daß im wesentlichen nur kleinere Betriebe zu diesen Mitteln griffen und ob sich dies auf schrumpfende Branchen mit Strukturproblemen beschränkte. Wir werden dazu einschlägige Daten aus der Rezession nach 1974 denen des Jahres 1983 mit vergleichsweise guter Konjunktur gegenüberstellen. Um Anhaltspunkte für das personalpolitische Verhalten in Extremsituationen zu erhalten, ziehen wir wieder Informationen aus der Sondererhebung des Arbeitsministeriums von 1979 heran, in der die betrieblichen Reaktionen auf die Folgen der Ölkrise erhoben wurden. Darin ist auch ausgewiesen, in welchem Umfang Beschäftigungsabbau mit welchen Maßnahmen erreicht wurde. Die Ergebnisse für Betriebe, die 1978 am Ende des Beobachtungszeitraums nicht wieder den anfänglichen Produktionsstand erreicht hatten, Betriebe also, die offensichtlich mit erheblichen Unterauslastungen zu kämpfen hatten, sind in der folgenden Tabelle zusammengefaßt.

Die Daten zeigen deutlich verschiedene Anpassungsmuster für Klein- und Großbetriebe. Über 90 Prozent des Personalabbaus von Kleinbetrieben mit weniger als 300 Mitarbeitern gingen auf Abgänge zurück, sei es aus freiem Entschluß der Arbeitnehmer, sei es auf Betreiben der Firmen. Großfirmen dagegen erreichten verringerte Personalbestände in größerem Ausmaß durch Abschottungspraktiken, wie beispielsweise den Verzicht auf und die Reduzierung von Einstellungen. Auf der anderen Seite erreichten sie einen größeren Anteil von Beschäftigungsreduzierung durch aktive Maßnahmen zum Personalabbau. Nahezu die Hälfte der ausgeschiedenen Mitarbeiter aus Großbetrieben wurden auf deren Betreiben hin entweder auf Dauer oder vorübergehend ausgestellt. Derselbe Anteil lag in kleineren Betrieben nur bei einem Viertel aller Abgänge.

Aus den Daten läßt sich schließen, daß die geschrumpften Großbetriebe ihre Beschäftigtenbestände stärker aktiv reduzierten als kleinere Arbeitgeber. Auf der anderen Seite konnten sie dabei weniger rigoros vorgehen. Drei Viertel der aktiv vom Arbeitgeber ausgegliederten Personen aus Betrieben mit über 1.000 Beschäftigten wurden in andere Beschäftigungsverhältnisse übergeleitet, entweder über Versetzungen oder über die Ausleihe von Mitarbeitern. Ein Viertel jedoch, und das entsprach 10 Prozent aller Abgänge, wurde im weiteren Sinne entlassen. Zwar machen die namentlichen Entlassungen nur einen minimalen Bruchteil daran aus, aber auch die Aufhebungsverträge (kibotaishoku) haben in Japan vielfach Entlassungscharakter. Meist werden sie in der Form offener Aufhebungsverträge in einem mit den Be-

Tabelle 6: Beschäftigungsabbau in geschrumpften Betrieben<sup>1</sup> des verarbeitenden Gewerbes nach der Art der eingesetzten Personalpolitiken, 1975 bis 1978  
- Anteilswerte in Prozent -

Betriebsgröße	Anteil der ausgegliederten und ausgeschiedenen Arbeitnehmer am Beschäftigungsabbau insgesamt	darunter arbeitgeberinduziert durch ...			
		Entlassungen	Aufhebungsverträge	Versatzungen in andere Firmen/Betriebe	insgesamt
über 1000 Besch.	64	1	9	25	11
300 - 999 Besch.	76	3	15	10	3
100 - 299 Besch.	93	6	13	4	1
30 - 99 Besch.	96	8	17	4	29
					46
					31
					24
					29

<sup>1</sup> Betriebe, die 1978 einen geringeren Umsatz hatten als 1975.

Quelle: Rodosho, Koyo hendo sogo chosa hokoku (Arbeitsministerium, Vollständiger Bericht über die Erhebung zu Beschäftigungsschwankungen) Tokyo 1979.



triebsgewerkschaften vereinbarten Umfang und nach vereinbarten Bedingungen abgewickelt. Der Charakter der Freiwilligkeit variiert dabei je nach dem Stil der betrieblichen Personalführung, nach individuellen Faktoren, nach der Höhe der Planzahlen für die Reduzierung bestimmter Personengruppen und vielem mehr. Berichte über aktives "Schulterklopfen" (kata takaki) bei Personen, die man gern scheiden sähe, hört man immer wieder, systematisch belegen lassen sich derartige Praktiken kaum. Das Anreizmittel, um Mitarbeiter zum Ausscheiden zu bewegen, sind erhöhte Abfindungen. Sie sind begrenzt mit Sozialplänen vergleichbar, sie liegen in der Ausgestaltung und Handhabung im Ermessen der einzelnen Betriebe. Vielfach hat sich dabei zur Überraschung von Management und Gewerkschaften ergeben, daß mehr Personen als geplant zum Ausscheiden bereit waren. Offensichtlich hat bei den japanischen Arbeitnehmern die Loyalität zum Arbeitgeber dann schnell ihr Ende, wenn die zukünftige Geschäftsentwicklung als unsicher oder negativ eingeschätzt wird.

In allen Betriebsgrößen ergaben sich höhere Anteilswerte für Abgänge aufgrund von Aufhebungsverträgen als für explizite Entlassungen. Beide Kategorien nahmen anteilig mit sinkender Betriebsgröße zu. Schrumpfende Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern erreichten in den Krisenjahren nach 1975 ein Viertel ihres Personalabbaus mit Entlassungsvarianten. Jeder zwölfte Arbeitnehmer wurde hier ausdrücklich entlassen. Die Vergleichszahlen für die nächst größere Betriebsgruppe sind nicht wesentlich geringer. Auch problembehaftete Mittelbetriebe mit bis zu 1.000 Mitarbeitern waren nicht so behutsam wie die großen Unternehmen. Immerhin stellten auch sie 18 Prozent ihrer Abgänger mehr oder weniger drastisch auf die Straße. Insgesamt bestätigt diese Studie zwar die Annahme vom rigoroseren Personalabbau in kleineren Firmen, aber zugleich demonstriert sie doch eindeutig, daß auch in größeren Betrieben durchaus das Instrument der Entlassung angewandt wird, wenn auch häufig subtiler als in Klein- und Mittelbetrieben.

Weiterhin hat die Sondererhebung des Arbeitsministeriums von 1979 erstmalig quantitativ belegt, daß und in welcher Größenordnung auch expandierende Betriebe parallel zum Personalaufbau auch Personalabbau betrieben und zugleich ist ausgewiesen, mit welchen Mitteln sie dabei was erreichten. Diese Information ist insofern bedeutsam, weil sie ein Indiz dafür bietet, daß die japanischen Arbeitgeber gegen die herrschende Rechtsprechung auch in einer Verfassung, die nicht als ausgesprochene Zwangslage zu bezeichnen ist, Mitarbeiter aktiv ausgliedern. Nach Ergebnissen des "koyo

hendo sogo chosa hokoku" haben Großunternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern, deren Produktion 1978 um mehr als 50 Prozent über dem Stand von 1975 lag, in dieser Zeitspanne 6 Prozent ihrer Abgänge durch Entlassungsinstrumente erreicht. Vergleichbare Kleinbetriebe mit 30 bis 99 Mitarbeitern hatten sogar 16 Prozent des Personalabbaus auf diese Weise bewirkt. Nun ist nicht auszuschließen, daß in dieser innerhalb der Gesamtheit der erfaßten Betriebe wachstumsstärksten Gruppe zwischenzeitlich Umsatzrückgänge vorgekommen sind, die eine Reduzierung der Mitarbeiterzahl zwingend erschienen ließen und möglicherweise auch bei Überprüfungen der Rechtmäßigkeit der Entlassungen stichhaltige Argumente geliefert hätten. Da aber diese Betriebe den Auslastungseinbruch nach kurzer Zeit weit mehr als wettgemacht hatten, kann man schwerlich von einem anhaltenden faktischen Zwang zu aktiven Ausgliederungen ausgehen. Es sieht eher so aus, daß diese Arbeitgeber den gesamtwirtschaftlichen Abschwung nutzten, um durch Personalaustausch eine leistungsfähigere Mannschaft zu schaffen. Daß dabei auch Entlassungen nachweislich eine Rolle spielten, widerlegt ein Stück weit die Annahme, dieses Instrument stelle die ultima ratio der betrieblichen Beschäftigungspolitik in Japan dar.

Eine ökonometrische Analyse zur Elastizität dieser Entlassungsraten in Abhängigkeit von der Arbeitsvolumenänderung und vom Anteil der Frauenbeschäftigung (Muramatsu, 1984) bietet differenzierte Ergebnisse über die Substitute für Entlassungen in verschiedenen Betriebsgruppen. Das auch für den Autor überraschende Ergebnis war, daß Arbeitszeitverkürzungen und inner- wie zwischenbetriebliche Versetzungen Entlassungen nur in geringem Umfang ersetzt haben. Zwar mögen diese Instrumente kurzfristig, d.h. zu Beginn von Krisenphasen erste Reaktionen sein, schon mittelfristig aber wirkten sie nicht mehr als Substitute für Entlassungen. Stärkere Entlastungswirkungen hatte nach Muramatsus Berechnungen die "quit-rate", d.h. der Anteil der auf Arbeitnehmerentscheidungen beruhenden Abgänge. Bei Umsatzrückgängen von über 10 Prozent schnellte diese Quote steil in die Höhe, was darauf hindeutet, daß Japans Arbeitnehmer anscheinend mobiler sind als gemeinhin angenommen wird. Bei negativen Geschäftserwartungen ergriffen viele die Flucht nach vorn und suchten von sich aus stabilere Erwerbsbedingungen. Dieses Elastizitätsmuster war in Kleinbetrieben ausgeprägter als in Großfirmen.

Ebenfalls überraschen mag, daß mit steigendem Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung die Entlassungsquoten weniger stark anstiegen als die Zu-

gangsraten in die Betriebe. Muramatsu interpretiert dies Ergebnis mit der höheren Fluktuationsrate von weiblichen Arbeitnehmern, die schon durch Zurückhaltung bei Einstellungen zu Personalabbau führt. Erhöhte Entlassungen erübrigten sich anscheinend in vielen Fällen. Insgesamt kommt Muramatsu aber zu dem Ergebnis, daß "... even the larger establishment could not ... avoid dismissals when the reduction in labour input was more than 20 percent for three years after 1975."

Daß in jüngerer Zeit möglicherweise schon bei geringeren Wachstumsrückgängen entlassungsähnliche Methoden des Personalabbaus eingesetzt wurden, läßt sich mit Daten zu Abgängen aus Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes im Jahr 1983 demonstrieren. In Tabelle 7 sind die prozentualen Anteile von betrieblich bedingten Ausgliederungen an allen Personalabgängen des Verarbeitenden Gewerbes aufgeführt, wie sie die laufende Mobilitätsstatistik des Arbeitsministeriums auswies. Unterschieden sind die Ergebnisse nach verschiedenen Betriebsgrößen und ausgewählten Industriezweigen. Nicht einbezogen ist dabei das Ausscheiden von Arbeitnehmern bei Erreichen der betrieblichen Altersgrenze, so daß sich die Ergebnisse auf Personen im Kernerwerbsalter konzentrieren. Wie in Abbildung 16 sind die Anteilswerte differenziert in Fälle, bei denen befristete Arbeitsverträge nicht verlängert wurden und andere betriebsbedingte Ausgliederungen. In der ersten Kategorie handelt es sich also um aktiven Abbau von temporären, also nicht regulären Mitarbeitern, im zweiten Fall um die Ausgliederung von regulären Beschäftigten. Bewußt sind dabei nur die auf männliche Arbeitnehmer bezogenen Ergebnisse ausgewiesen, deren Entlassung oder indirekte Ausgliederung in den Augen der meisten Japaner gravierendere Maßnahmen darstellen als der aktive Abbau von weiblichen Beschäftigten.

Tabelle 7: Betriebsbedingte Ausgliederungen<sup>1</sup> von männlichen Arbeitnehmern aus Betrieben des verarbeitenden Gewerbes, 1983  
 - Anteilswerte an den ausgeschiedenen Arbeitnehmern insgesamt, in Prozent -

Betriebsgröße Industriezweig	Gründe des Ausscheidens		
	Auslaufen des Arbeitsvertrages	Andere betrieb- liche Gründe	Ins- gesamt
Verarbeitendes Gewerbe insgesamt	10	12	22
1000 und mehr Besch.	17	9	26
300 - 999 "	14	13	28
100 - 299 "	7	15	22
30 - 99 "	6	13	19
5 - 29 "	11	10	21
Stahlindustrie	2	18	20
Elektroindustrie	4	6	10
Maschinenbau	2	17	19
Fahrzeugbau	15	11	26
Feinmechanik, Optik	1	11	12

<sup>1</sup> Ohne Ausscheiden bei Erreichen der betrieblichen Altersgrenze.

Quelle: Rodosho, Koyo doko chosa (Arbeitsministerium, Statistik zu Beschäftigungstendenzen).

Das Nichtverlängern von befristeten Arbeitsverträgen gilt in Japan gemeinhin nicht als Entlassung. In Beschäftigungsverhältnissen, in denen diese Form der Anstellung nur sporadisch oder als Einsatz für Sonderaufgaben gedacht ist, mag diese Beurteilung vertretbar sein. Wenn aber Zeitverträge in Abhängigkeit von der Geschäftslage entweder nicht verlängert oder nicht er-

neuert werden, dann hat das Auslaufen derartiger Anstellungen durchaus Entlassungscharakter. Bereiche, in denen laufend in größerem Umfang mit befristet Beschäftigten produziert wird, stehen im Verdacht, auf diese Weise Ausgliederungen von regulär Angestellten zu vermeiden und so die Anpassungslast auf gewerkschaftlich nicht organisierte Mitarbeiter zu verlagern. Der Anteil der Abgänge aufgrund ausgelaufener Zeitverträge war 1983 in Großfirmen mit 17 Prozent am höchsten, unter den aufgeführten Industriezweigen sticht der Fahrzeugbau mit 15 Prozent hervor. Diese Ergebnisse stützen die in der Theorie der internen Arbeitsmärkte vertretene Hypothese, daß in Bereichen mit hohen Dauerbeschäftigtenanteilen befristet angestellte und andere sekundäre Arbeitnehmergruppen einen Großteil der Anpassungslast zu tragen haben.

Ein in diesem Fall nicht bekannter, sicher aber von Null verschiedener Anteil von entlassungsähnlichen Ausgliederungsformen ist in der Spalte "Andere betriebliche Gründe des Ausscheidens" enthalten. Hier sind regulär Beschäftigte betroffen. Da in Kleinbetrieben Versetzungen und Mitarbeiterausleihe kaum ins Gewicht fallen, sind die Prozentangaben für Firmen mit weniger als 300 Arbeitnehmern praktisch als Anteil der Entlassungen an der Gesamtheit der Abgänge zu sehen. Selbst im betrachteten konjunkturell günstigen Jahr 1983 ist in diesem Bereich der japanischen Wirtschaft jedem sechsten bis zehnten regulär beschäftigte Mann explizit oder implizit gekündigt worden. In den Anteilswerten der Betriebe mit über 300 Beschäftigten sind sicher außer Entlassungen auch die Versetzungen und die Ausleihe von Arbeitnehmern enthalten. Zumindest bei mittelgroßen Arbeitgebern dürfte indessen ein nennenswerter Teil der ausgewiesenen 13 Prozent auf Entlassungen entfallen.

Eine weitere Konkretisierung zum Entlassungsverhalten auch der Großbetriebe gibt Koike (Koike, 1983) anhand von Dokumentationen des Arbeitsministeriums über Betriebsvereinbarungen zum Personalabbau kombiniert mit Daten des Finanzministeriums über die Produktions- und Gewinnentwicklung einzelner Unternehmen. Er kann nachweisen, daß einzelne namhafte Unternehmen selbst bei nur vorübergehendem Absinken in die Verlustzone schon das Instrument der Entlassung angewandt haben. Unter den sieben großen Zementherstellern beispielsweise waren vier, die zwischen 1973 und 1980 ein, maximal zwei Jahre lang rote Zahlen auswiesen. Zwei davon haben ein Jahr lang, ein Unternehmen sogar in drei aufeinanderfolgenden Jahren, in denen es zudem schon wieder Gewinne schrieb, entlassen.

Koike kommt zu dem Schluß, daß die größeren Betriebsgewerkschaften spätestens nachdem in zwei aufeinanderfolgenden Abrechnungsperioden Verluste ausgewiesen wurden, in Entlassungen bzw. entlassungsgleiche Maßnahmen einwilligten. Für die Elektroindustrie, einen Industriezweig also, der in den rezessiven 70er Jahren vergleichsweise gut dastand, sind in der folgenden Tabelle die Entlassungsfälle dokumentiert.

Tabelle 8: Gewinn- beziehungsweise Verlustentwicklung und Entlassungen in Betrieben der Elektroindustrie mit über 1000 Beschäftigten, 1973 bis 1980  
 - Anzahl der Betriebsvereinbarungen zu Entlassungen -

Bilanzergebnis	Entlassungen	
	kamen vor	kamen nicht vor
Verluste über zwei Abrechnungszeiträume	4	12
Verluste über einen Abrechnungszeitraum	1	9
minimale Gewinne, nahe Null	4	3
Gewinne	-	46

Quelle: Nach Koike, 1983, S. 119, basierend auf Shiryo rodo undoshi (Materialien des Arbeitsministeriums über Gewerkschaftsaktivitäten) und Yuka shoken hokoku (Berichte des Finanzministeriums über Aktiengesellschaften).

Die Daten zeigen zwar, daß von den Unternehmen, die Verluste erwirtschafteten, mehr ohne Entlassungen auskamen als umgekehrt. Aber sie belegen zugleich, daß in den Hochburgen der Dauerbeschäftigungspraxis durchaus auch diese harten Formen der Beschäftigungsanpassung eingesetzt wurden. Bemerkenswert ist der hohe Anteil von Betriebsvereinbarungen zu Entlassungen in Unternehmen, die mit einem Betriebsergebnis von Null bilanzierten. Anscheinend läßt sich gerade in diesen Situationen bei den Ar-

beitnehmervertretungen Unsicherheit und Angst vor dem Abrutschen in noch ungünstigere Ergebnisse erzeugen und damit eine hohe Bereitschaft zur Einwilligung in rigorose Personalkürzungen.

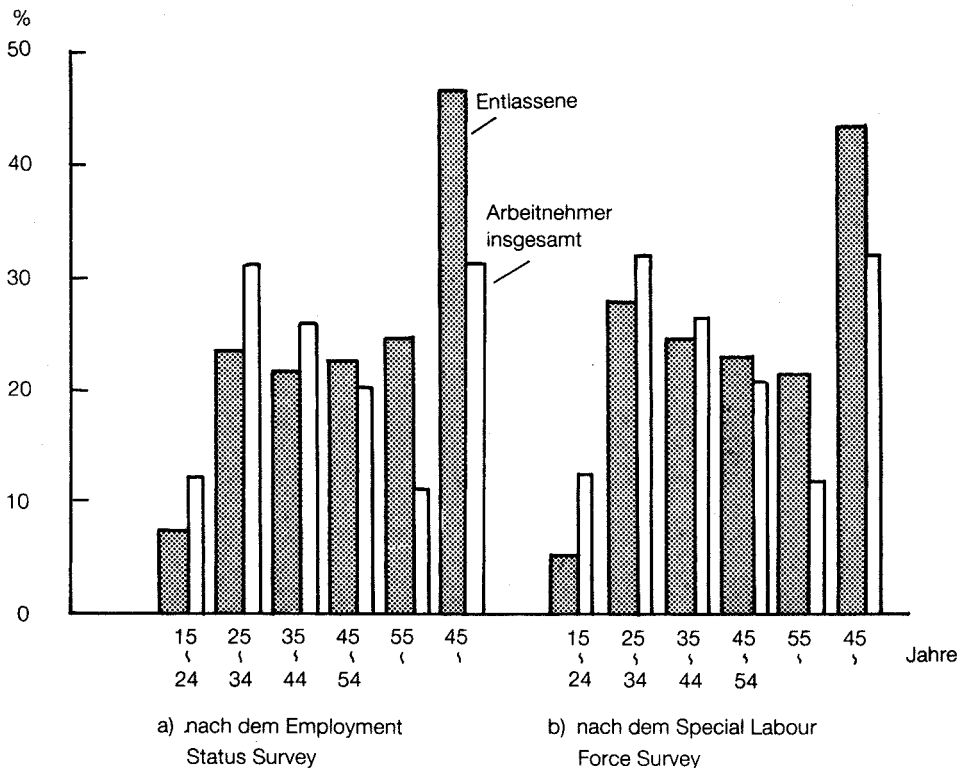
Welche Personengruppen sind nun besonders von Entlassungen betroffen? Zu dieser Frage gibt es zwar sporadische Informationen, aber bisher keine repräsentativen Analysen. Koike hat die Altersstruktur der männlichen Arbeitnehmer insgesamt mit derjenigen von Männern, die entlassen wurden oder aufgrund von Betriebsschließungen ihren Arbeitsplatz verloren hatten, verglichen (Koike, 1983, siehe Abbildung 17). Er stellt dazu Daten aus zwei amtlichen Arbeitsmarktstatistiken vor. Trotz der Unterschiede in den statistischen Abgrenzungen decken sich die Ergebnisse fast vollständig. In allen Altersgruppen unter 45 Jahren sind die Entlassenen anteilig weniger stark vertreten als die Arbeitnehmer insgesamt. Bei älteren Personen, insbesondere denen über 55 Jahre, sind die Relationen genau umgekehrt. Rund 45 Prozent derer, die betriebsbedingt ihren Arbeitsplatz verloren hatten, waren 45 Jahre und älter, dagegen gehörten nur gut 30 Prozent aller Arbeitnehmer in diese Altersgruppe. 10 Prozent über 55-jährigen Arbeitnehmern stehen fast 25 Prozent über 55-jährige Entlassene gegenüber.

Nun läßt sich diese Konzentration teils dadurch erklären, daß ältere Männer überproportional in kleinen Betrieben beschäftigt sind, die weniger stabil sind als Großfirmen. Ebenso dürfte aber auch eine Rolle spielen, daß aufgrund der Senioritätskomponenten in der Lohnberechnung ältere Mitarbeiter hohe Arbeitskosten verursachen und sie daher in Rationalisierungsphasen diejenigen sind, die die Arbeitgeber am stärksten eliminieren wollen. Die Ergebnisse der beiden Erhebungen deuten darauf hin, daß dies gelingt. Andererseits muß man aber auch sehen, daß die Kernaltersgruppen bei Arbeitnehmern insgesamt wie bei Entlassenen etwa gleich stark besetzt waren. Offensichtlich können die Arbeitgeber den Personalabbau nicht so weitgehend steuern, daß sie sich nur der Höchstlohn-Mitarbeiter entledigen. Ein Grund dafür ist sicher, daß namentliche Entlassungen noch immer weitgehend vermieden werden und stattdessen offene Aufforderungen zum freiwilligen Ausscheiden dominieren, denen vor allem Männer im Kernerwerbsalter mit relativ guten Wiederbeschäftigungsaussichten folgen.

Weitere Strukturmerkmale von Entlassenen liegen aus einer Spezialerhebung des Arbeitsministeriums (Rodoshō Shokugyō Anteikyoku, 1982) unter den zwischen 1977 und 1982 aus staatlich anerkannten Schrumpungsbranchen und Schrumpungsregionen Freigesetzten vor, die von den Arbeitsäm-

**Abb. 17: Altersstrukturen männlicher Arbeitnehmer insgesamt und von Männern, die aufgrund von Personalabbau, Betriebsauflösung und Konkursen ihren Arbeitsplatz verloren haben, 1979**

– Anteilswerte in Prozent –



Quelle: Nach Koike, 1983, S. 121 und 122. Unter a) sind bei den Entlassungen Personen zusammengefaßt, die im Vorjahr aus den drei genannten Gründen entweder den Arbeitsplatz gewechselt hatten oder arbeitslos waren, unter b) Personen, die nach 1974 wegen Personalabbaus oder Konkurses ihren Arbeitsplatz verloren hatten.



tern Eingliederungsbeihilfen erhielten. Insgesamt wurden Angaben von rund 90.000 Personen ausgewertet; drei Viertel dieser Entlassenen waren Männer, ein Viertel Frauen. Die Herkunftsbereiche der Frauen waren überwiegend die Textil- und Bekleidungsindustrie. Nahezu 60 Prozent der Männer war aus dem Schiffbau entlassen worden. Eine Konzentration auf die oberen Altersgruppen lag hier nicht vor. Da die meisten Betriebe in Problembranchen den Personalabbau durch Massenentlassungen bewirken, scheint hier wieder die Streuwirkung der offenen Aufhebungsverträge vorzuherrschen. 85 Prozent der Befragten waren zum freiwilligen Ausscheiden - nur teilweise mit erhöhten Abfindungen - aufgefordert worden. Einem Viertel hatten die vorherigen Arbeitgeber Hilfe bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz angeboten. Jeder zehnte freisetzende Betrieb hatte das Instrument der befristeten Mitarbeiterausleihe (shukko) eingesetzt, und jeder zwölfte hatte überschüssige Arbeitnehmer auf Dauer in andere Unternehmen versetzt. Ein Drittel der vorherigen Beschäftigten hatte die Arbeitnehmer ohne jede flankierende oder entlastende Maßnahme freigesetzt. Diese Befunde belegen, daß die Mehrzahl der japanischen Arbeitgeber Entlassungen abzufedern versucht, daß es aber ebenfalls viele Betriebe gibt, die ihre Mitarbeiter ohne weiteres auf die Straße setzen.

Vier von fünf der aus den Problembranchen freigesetzten Personen waren in der Produktion tätig gewesen. Während die Mehrzahl der Frauen weniger als zehn Jahre Betriebszugehörigkeit aufwies, dominierten bei den Männern mit 58 Prozent die Langgedienten mit über zehnjähriger Tätigkeit im Entlassungsbetrieb. Jeder dritte Mann war sogar länger als 20 Jahre dort beschäftigt gewesen. In Problembranchen können offensichtlich auch die Kernbelegschaften nicht auf dauerhafte Beschäftigung vertrauen. Bei lediglich zyklisch bedingter Unterauslastung mag die Beschäftigung der Stammbeslegschaften nicht in Frage stehen. Sind die längerfristigen Wachstumsperspektiven gering bis negativ, kann sehr schnell der Punkt kommen, an dem auch die bisher stabilen Bereiche der internen Arbeitsmärkte erodieren.

Man könnte nun vermuten, daß in Unterauslastungssituationen, die weniger branchen- als vielmehr betriebsbedingt sind, die Entlassenen andere Charakteristika aufweisen. Verallgemeinerbare Informationen oder solche, die eine Typisierung von entlassungsträchtigen Konstellationen ermöglichten, existieren nicht. Lediglich eine Untersuchung des Arbeitsforschungsinstituts der Stadt Tokyo (Tokyotoritsu Rodo Kenkyusho, 1980) über die Lebenslage von Einwohnern Tokyos, die zwischen 1974 und 1978 ihren Arbeitsplatz

verloren, liefert einige Angaben zu dieser Frage. Die weitaus überwiegende Mehrzahl der Herkunftsbetriebe dieser Entlassenen waren Kleinbetriebe. Neben dem Verarbeitenden Gewerbe war auch der Dienstleistungssektor erfaßt. Aus den urbanen mittelständischen Firmen wurde auch Verwaltungs- und Führungspersonal freigesetzt. Ein Drittel der entlassenen Männer hatte vorher Leitungsaufgaben erfüllt, knapp 60 Prozent waren reguläre Angestellte gewesen. Allerdings wiesen diese Männer eine kürzere Betriebszugehörigkeit zum letzten Beschäftiger aus als die aus den strukturschwachen Branchen entlassenen Arbeiter. Fast zwei Drittel hatte vorher schon dreimal oder häufiger den Arbeitgeber gewechselt. Vier von fünf Männern war zuletzt offen oder verdeckt gekündigt worden.

Diese Daten lassen keine differenzierten Verallgemeinerungen zu. Eindeutig und auch plausibel erscheint indessen, daß im kleinbetrieblichen Sektor das Arbeitsplatzrisiko über alle Arbeitnehmergruppen breiter gestreut zu sein scheint als in industriellen Großfirmen, wo unter den Stammbeschäftigten primär die Arbeiter im mittleren und höheren Alter entlassen wurden. Bei Frauen hat sich eine Risikogruppe nicht so klar konturiert.

Zwei Ergebnisse seien abschließend festgehalten: Japans Arbeitgeber scheinen Entlassungen zwar zurückhaltend und oft verdeckt zu praktizieren, aber sie beziehen dies harte Instrument durchaus in ihr Repertoire der Anpassungsinstrumente ein. Einzelbetriebliche Studien zeigen sogar, daß entgegen der Arbeitsrechtsprechung selbst in kurzen Verlustphasen bereits entlassen wurde. Die Annahme, daß zumindest die Kernbeschäftigten von Großunternehmen eine unbedingte Beschäftigungsgarantie genießen, gilt nach den neueren Entwicklungen nur noch eingeschränkt.

### 3. Versetzungen

Die Anpassung der Beschäftigtenzahl an Änderungen der Auslastung oder der Anforderungen durch Versetzungen gehört in japanischen Unternehmen zu den Routinemaßnahmen der Personalpolitik. Insbesondere in den unternehmensinternen Arbeitsmärkten großer Firmen spielen Versetzungen als Flexibilitätsfaktor eine wichtige Rolle. In Übersicht 2 ist die Palette der gängigen Personalumverteilungsinstrumente unterschieden danach, ob sie innerhalb oder außerhalb des Unternehmens geschehen und ob sie als reversible oder nicht umzukehrende Maßnahme konzipiert sind, aufgefächert. In der

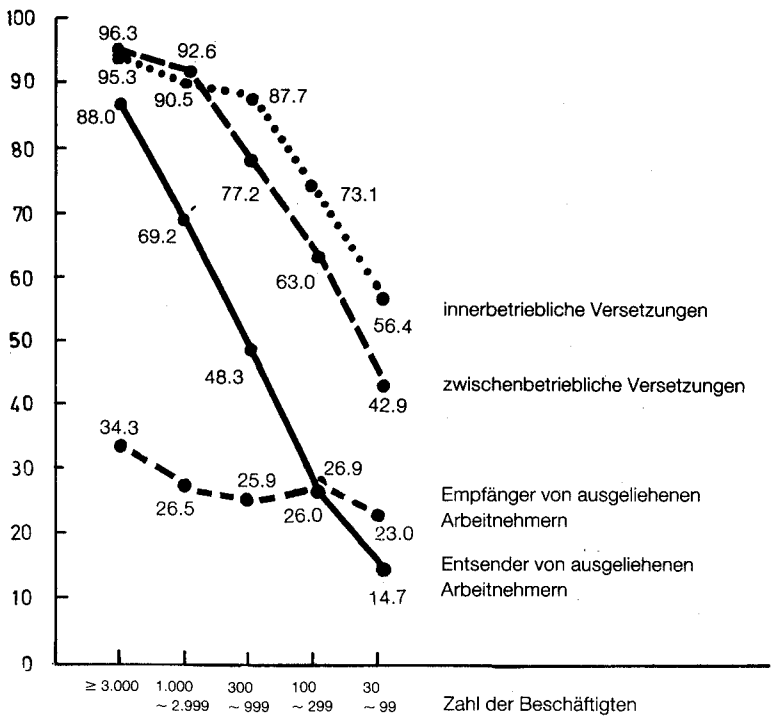
beschäftigungspolitischen Terminologie sind im Japanischen die verschiedenen Varianten von Versetzungen je nach ihrer Ausprägung auch sprachlich differenziert. Man spricht von "oen" bei kurzfristiger Umsetzung zur Verstärkung eines Bereichs in Spitzenbelastungen, von "haichitenkan" bei dauerhaften Versetzungen in andere Betriebe oder Betriebsteile desselben Unternehmens, von "tenseki" bei dauerhaften Versetzungen in andere Unternehmen meist an anderen Orten und von "shukko" bei befristeter Ausleihe von Mitarbeitern an andere Unternehmen.

In Unternehmen mit einer systematischen Personalplanung - und das dürften die allermeisten Großfirmen sein - wird ein Teil des Stammpersonals vielfach zu festliegenden Zeitpunkten umverteilt, ebenso wie auch die Rekrutierung von Berufsanfängern regelmäßig Anfang April erfolgt. Die hauptsächlichsten Motive für derartige periodische Personaländerungen sind die Qualifizierung der Mitarbeiterschaft, die Anpassung an organisatorische Umstellungen und die Lokalisierung des Personals entsprechend dem Produktionswachstum einzelner Betriebs- und Unternehmensteile. Der Anteil der Betriebe, in denen Versetzungen und auch die befristete Ausleihe von Mitarbeitern zu Beginn der 80er Jahre systematisch als Instrumente zur Beschäftigungsanpassung eingesetzt wurden, ist gegliedert nach der Betriebsgröße in Abbildung 18 dargestellt. Mehr als 90 Prozent aller Firmen mit über 1.000 Beschäftigten versetzten Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Betriebes. Aber auch etwa zwei Drittel aller mittelgroßen und rund die Hälfte der kleinen Betriebe wandten diese Form der Personalumverteilung an.

Die Versetzungsentscheidungen trifft in aller Regel die Personalabteilung in Abstimmung mit den betroffenen Fachabteilungen. Die betroffenen Mitarbeiter sind in den meisten Unternehmen nicht aktiv in den Entscheidungsprozeß einbezogen. Nach einer Studie der Arbeitsverwaltung der Stadt Tokyo (Tokyoto, Shinjukuku Rosei Jimusho, 1982) in den Hauptverwaltungen von rund 400 Unternehmen berücksichtigte nur ein Zehntel der befragten Firmen die Wünsche der Mitarbeiter, etwa ein Drittel akzeptierte Ablehnungen der geforderten Versetzungen durch die Betroffenen, ein Viertel der Betriebe versetzten ausgesprochen rigoros. Kleinere und mittelgroße Arbeitgeber zeigten sich dabei häufig konzilianter als Großfirmen. Inoffiziell beraten die Vorgesetzten mit ihren umzusetzenden Mitarbeitern die avisierte Umstellung; die offizielle Mitteilung darüber erhalten die Betroffenen meist erst ganz kurz vor dem Versetzungszeitpunkt. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen bot den an neue Arbeitsplätze versetzten Mitarbeitern Schulun-

gen zur Vorbereitung auf die andere Tätigkeit. Auch bei den großen Unternehmen war es lediglich ein Viertel. Allerdings bestehen in zwei von drei großen Unternehmen Beschwerdesysteme für Versetzte, die sich unangemessen behandelt sehen.

**Abb. 18: Betriebe, die Versetzungen und Mitarbeiterausleihe als Instrumente zur Beschäftigungsanpassung einsetzen, nach Größenklassen, 1981**  
– Anteilswerte in Prozent –



Quelle: Koyo Shokugyo Sogo Kenkyusho (1982), S. 78.

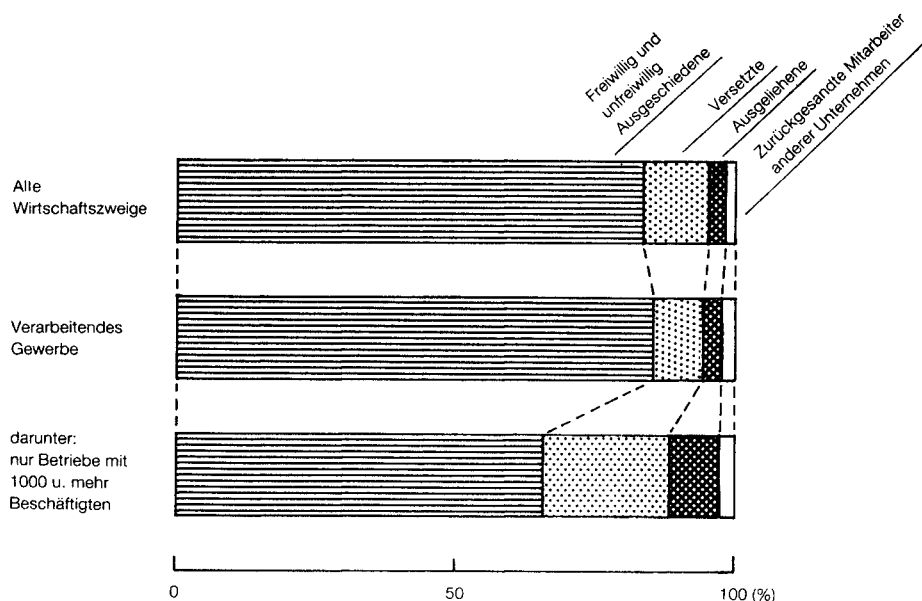
Die Rechtmäßigkeit dieser weitgehend autonom vom Arbeitgeber gehandhabten Versetzungspraxis hat 1986 eine höchstrichterliche Entscheidung bestätigt (siehe Suwa, 1986). In der Urteilsbegründung heißt es, daß Versetzungen nach der Maßgabe des Arbeitgebers nur dann rechtswidrig sind,

wenn (1) ihnen keine unternehmerischen Erfordernisse zugrundeliegen, (2) der Arbeitgeber mit der Versetzung versteckte Motive verfolgt oder (3) die Versetzung für den Arbeitnehmer unzumutbare Belastungen mit sich bringt. Vorausgesetzt ist dabei, daß Versetzungen nicht im zugrundeliegenden Arbeits- oder Tarifvertrag ausgeschlossen sind. Akzeptierte Erfordernisse des Unternehmens müssen sich demnach nicht auf spezielle Anliegen beziehen, die nur vom zu versetzenden Arbeitnehmer wahrgenommen werden können. Allein Maßnahmen, die der Rationalisierung, der effizienteren Abwicklung der Produktion oder der Qualifizierung des betroffenen Mitarbeiters dienen, gelten als hinreichende Versetzungsgründe. Im Kern deckten sich in diesem Punkt die Beurteilungen aller drei in diesem ersten höchstrichterlich behandelten Fall eingeschalteter Instanzen. Während jedoch das Landgericht und das Oberlandesgericht Osaka den mit der Versetzung verbundenen Wohnortwechsel des Klägers angesichts der familiären Situation (berufstätige Ehefrau und Versorgung der in der Region angestammten alten Mutter) für nicht zumutbar erklärten, stufte der Supreme Court die Konstellation als zumutbar ein. Damit hat er die vorherrschende Versetzungspraxis großer Unternehmen praktisch rechtlich abgesichert. Diese Entscheidung ist insofern bedeutsam, als im japanischen Arbeitsmarkt nach 1975 die Häufigkeit und auch die berufliche und regionale Reichweite von Personalumverteilungsmaßnahmen größer geworden sind. Über die damit verbundenen privaten Härten bei den Arbeitnehmern wird unter dem Stichwort "tanshin funin" (Entsendung ohne Familie) zu berichten sein.

Innerhalb einer Betrachtung der Methoden der Beschäftigungsanpassung bei Unterauslastung der Kapazitäten interessieren weniger die Merkmale von Versetzungen allgemein, als vielmehr diejenigen in kontraktiven Prozessen. Die vorhandenen empirischen Untersuchungen zu diesem Thema stellen die Anwendung und die Wirkungen von Versetzungsmaßnahmen in unterausgelasteten Betrieben nur lückenhaft dar. Die Sonderuntersuchung des Arbeitsministeriums zur Beschäftigungsanpassung zwischen 1975 und 1978 (Rodosh, 1979) bietet als einzige eine Information dazu, einen wie hohen Anteil des Personalabbaus die Unternehmen mit Versetzungen erreicht haben. Abbildung 19 zeigt, daß dieses Instrument besonders intensiv von Großbetrieben des Verarbeitenden Gewerbes genutzt wurde. Ein Drittel des Beschäftigtenabbaus dieser Gruppe ging in den rezessiven Jahren nach der ersten Ölkrise auf Personalumverteilungen zurück. 20 Prozent entfielen auf Versetzungen innerhalb der Unternehmen und gut 10 Prozent auf die befrei-

stete Ausleihe von Mitarbeitern an andere Unternehmen bzw. die Rücksendung von ausgeliehenen Arbeitnehmern anderer Firmen. Der wesentlich geringere Anteil von Versetzungen an der Verringerung der Beschäftigtenzahl in der Gesamtheit der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes deutet darauf hin, daß große Unternehmen diese Instrumente wesentlich häufiger einsetzen als kleinere. In diesem Kapitel wird weiterhin nur auf die Formen von Versetzungen eingegangen, die nicht auf Reversibilität angelegt sind. Die Variante des shukko, der befristeten Mitarbeiterausleihe, wird dann im folgenden Abschnitt behandelt.

**Abb. 19: Beitrag verschiedener Arbeitnehmergruppen zum Personalabbau zwischen 1975 und 1978**  
– Anteilswerte in Prozent –



Quelle: Rodosho (1979), entnommen aus Rodosho (1986), S. 120.

Die differenziertesten Informationen zu den Merkmalen der in dieser Krisenphase durchgeführten Versetzungsmaßnahmen hat das MITI in einer Spezialerhebung (Tsusho Sangyosho, 1981) zusammengetragen. Allerdings ist der Informationsgehalt auch dieser Quelle insofern eingeschränkt, als hier wie in fast allen Umfragen zur Personalpolitik japanischer Betriebe jeweils nur die Anteile der auf ein Merkmal entfallenden Betriebe und nicht der der jeweils betroffenen Arbeitnehmer ausgewiesen ist. Die krisenbedingten Mobilitätsmaßnahmen innerhalb von Unternehmen konzentrierten sich demnach eindeutig auf einen leistungsfähigen Kern der Belegschaft, dessen Weiterbeschäftigung eben durch die Transferierung in Bereiche guter Auslastung ermöglicht und gesichert werden sollte. Als Arbeitnehmergruppe, die bevorzugt für Versetzungen in Frage kam, galten männliche Stammbeschäftigte mit Oberschul- und Hochschulabschluß im Alter von unter 40 Jahren. Aber auch Männer über 40 Jahre wechselten vielfach den Arbeitsplatz und den Betrieb. Die rezessionsbedingten Personalumsetzungen vollzogen sich hauptsächlich zwischen folgenden betrieblichen Funktionen:

- a) in etwa 60 Prozent der Betriebe zwischen verschiedenen Produktionsbereichen,
- b) in knapp der Hälfte der Betriebe aus den Büro- und Verwaltungsbereichen in den Verkauf und
- c) in 40 Prozent der Betriebe aus der Produktion in den Verkauf.

Die beiden letzten Positionen deuten an, daß viele Arbeitnehmer in jenen Jahren auf Arbeitsplätze mit völlig neuen oder doch erheblich vom Herkunftsbereich abweichenden Anforderungen versetzt wurden. Für die betriebliche Beschäftigungspolitik hätte sich von daher ein beträchtlicher Umschulungsbedarf ergeben. Die MITI-Studie stellte denn auch in diesem Punkt die längerfristig größten Probleme im Zusammenhang mit krisenbedingten Versetzungen fest. Ein Viertel der befragten Firmen hatte Requalifizierungsschwierigkeiten vorausgesehen, fast alle haben sie erlebt, und nur rund 5 Prozent haben sie den sachlichen Erfordernissen entsprechend auf kurze Frist lösen können. Die wenigen Angaben zur Umschulung und Fortbildung besagen, daß zwei Drittel der Betriebe die Versetzten nur "on-the-job" eingewiesen haben, etwa ein Drittel keinerlei Anleitung bot und nur ein Zehntel auch mit theoretischer Unterweisung auf die neuen Aufgaben vorbereitete. Am ehesten boten noch Großfirmen ihren umgesetzten Mitarbeitern eine systematische Qualifizierungsmaßnahme.



Das zweite Problem, das anhaltende Schwierigkeiten darstellte, war der in vielen Fällen mit dem Arbeitsplatzwechsel verbundene Wohnortwechsel (tenseki). Da ein Schulwechsel in Japan für die Kinder oft die Chancen zum Einstieg in erstklassige höhere Schul- und Hochschulbildung verschlechtert, sehen sich viele versetzte Väter gezwungen, allein an den neuen Arbeitsort zu ziehen (tanshin funin). Die mit der doppelten Haushaltsführung verbundenen erhöhten Kosten sowie die Schwierigkeiten des dann alleinerziehenden Elternteils beschäftigen mittlerweile die japanische Öffentlichkeit. Nach einer Untersuchung des Arbeitsministeriums zur Lebenslage dieser speziellen Gruppe von Erwerbstätigen zahlte 1983 etwa die Hälfte der Unternehmen mit alleinlebenden Versetzten diesen Mitarbeitern Wohnkostenzuschüsse, ein Drittel gewährte Reisekostenbeihilfen für Heimreisen und ein Achtel bot dazu noch Sonderurlaub. In diesem Fall bestand kein eindeutiges betriebsgrößenspezifisches Gefälle in den Sonderleistungen für die "tanshin funin" (Rodoshō, 1983). Die Tatsache, daß diese Problematik eingehender untersucht wurde, belegt, daß weiträumige Versetzungen seit den späten 70er Jahren im japanischen Arbeitsmarkt wesentlich häufiger geworden sind.

Als weitere versetzungsbedingte Probleme registrierte das MITI der Priorität nach an dritter und folgender Stelle genannt Unterschiede in den Arbeitsinhalten, Unterschiede bei Löhnen und Arbeitsbedingungen, Gewerkschaftskonflikte, gesunkene Arbeitsmoral und häufigere Arbeitsunfälle. Allerdings hatten diese Folgen bei weitem nicht die Brisanz wie die aufgeführten Qualifizierungs- und Umzugsprobleme.

Rationalisierungsprozesse im Zuge der Einführung von Mikroelektronik in die Fertigung stellten seit Ende der 70er Jahre eine zweite Konstellation dar, in der größere Teile der Belegschaft auch japanischer Betriebe plötzlich unterausgelastet waren und wo durch Versetzungen der Fortbestand der Arbeitsverhältnisse ermöglicht wurde. Eine Vielzahl von Umfragen und von Betriebsfallstudien hat die damit verbundenen Beschäftigungswirkungen und die Änderungen der Arbeitsbedingungen in den japanischen Produktionsstätten untersucht. In bezug auf die Merkmale und die Folgen dieser rationalisierungsbedingten Versetzungen differieren die Ergebnisse je nach der Anlage der Untersuchung und nach der betriebspezifischen Konstellation. Aus der Zusammenschau von 25 als besonders fundiert erachteten Studien hat eine Forschergruppe des Japan Productivity Center ein als repräsentativ erachtetes Profil von Versetzungsvorgängen folgendermaßen quantifiziert (Shakai Keizai Kokumin Kaigi, 1984, S. 47 ff.):



### Zielbereich der Versetzungen

innerbetrieblich	92 %
zwischenbetrieblich	6 %

### Altersstruktur der Versetzten

20 - 29 Jahre	18 %
30 - 39 Jahre	40 %
40 - 49 Jahre	27 %
50 - Jahre	10 %

### Qualifikationsstand der Versetzten

Techniker	2 %
Facharbeiter	70 %
Angelernte	24 %

### Tätigkeitsinhalte vor und nach der Versetzung

vollkommen gleich	19 %
ziemlich anders	39 %
sehr anders	19 %

### Kriterien bei der Versetzung

Nutzung der Erfahrung	63 %
Aufbau einer optimalen Beschäftigtenstruktur	45 %
Bildung von Polyvalenz	32 %
Schulung	20 %

Bei diesen Daten ist zu beachten, daß im Unterschied zu den Ergebnissen der oben dargelegten Versetzungsstudie des MITI zu den unternehmensweiten Anpassungen nach der Ölkrise hier nur Rationalisierungsvorgänge in der Fertigung betrachtet werden. Demnach war der Prototyp des Arbeiters, der rationalisierungsbedingt versetzt wurde, männlich, in mittlerem Alter, er hatte das Qualifikationsniveau eines Facharbeiters erreicht und mußte bereit und in der Lage sein, sich auf weitgehend neue Tätigkeitsinhalte einzustellen. Die zusätzlich bei der Versetzung berücksichtigten Kriterien deuten darauf hin, daß auch die rationalisierungsbedingten Personalumstellungen keine kurzatmigen, schnellen Notlösungen waren, sondern daß zugleich mit der Beseitigung der Unterauslastung dieser Personengruppe auch das Ziel der wei-

teren Auslotung ihrer Qualifikationspotentiale und das Ziel einer ausgewogenen Personalstruktur im Unternehmen beachtet wurde.

Stellt man die zwei betrachteten Varianten, in denen Versetzungen primär als Instrument zur Verringerung der Beschäftigtenzahl in Betriebsteilen mit unterausgelasteter Belegschaft dienten, dem "Normalfall", in dem Versetzungen gewissermaßen Routinevorgänge im eingangs beschriebenen Sinne darstellen, gegenüber, so stellt sich die Frage nach den Unterschieden in der Ausprägung der Mobilitätsvorgänge je nach der Zielsetzung. Als Referenzinformation für die Merkmale von Versetzungen bei stetigem, positiven Geschäftsverlauf kann am besten die umfangreiche Querschnittsuntersuchung des National Institute of Employment and Occupational Research über unternehmensinterne Mobilitätsvorgänge von 1982 dienen (Koyo Shokugyo Sogo Kenkyusho, 1982). Diese Umfrage bildete den Betriebsgrößenmix Japans repräsentativ ab und wurde in einer Konjunkturphase durchgeführt, in der die überwiegende Zahl der Betriebe gut ausgelastet war. Versetzungen dienten neben der Mitarbeiterqualifizierung und der Reaktion auf Umorganisationen häufiger zum Ausgleich von Arbeitskräftemangel als zur Behebung von Unterauslastungen der Belegschaft. Über 90 Prozent der erfaßten Unternehmen betrachteten Versetzungen als Standardinstrument der Personalpolitik.

Die rezessions- und rationalisierungsbedingten Versetzungen unterscheiden sich von den routinemäßig durchgeführten Personalumverteilungen grundsätzlich darin, daß sie in bezug auf die einbezogenen Personengruppen, auf die Unterschiede zwischen Herkunfts- und Zieltätigkeit und auf die regionale und organisatorische Streuung breiter angelegt waren. Während im "Normalfall" mehr als drei Viertel der Versetzten unter 40 Jahren waren, hatten die unterausgelasteten Betriebe zum größeren Teil auch Mitarbeiter über 40 Jahre umgesetzt. Änderungen des Einsatzortes älterer Mitarbeiter dienen in der Regel zur Neubesetzung von Leitungsfunktionen. Wenn auch nicht leitende ältere Arbeitnehmer versetzt wurden, dann schienen die Herkunftsbe-  
reiche die Auslastung dieser Mitarbeitergruppe nicht mehr übernehmen zu wollen oder zu können. Zwischenbetriebliche Versetzungen sind normalerweise bei Angestellten häufiger als bei Arbeitern und bei Verwaltungspersonal häufiger als bei den direkt in der Produktion tätigen Arbeitern und auch den Technikern und Ingenieuren. Nur jeder fünfte Versetzte hatte nach den Ergebnissen der Studie des Beschäftigungsforschungsinstituts die Tätigkeitsgruppe, der er statistisch zuzuordnen war, gewechselt. Die krisenbedingten

Mobilitätsvorgänge nach der ersten Ölkrise, als rund die Hälfte der Versetzungen als Wechsel von der Verwaltung oder auch der Produktion in den Verkauf vollzogen wurde, waren indessen wesentlich weiter angelegt.

Die in Phasen größerer Umstellungen deutlich ausgeweiteten Mobilitätsradien deuten darauf hin, daß die japanischen Unternehmen ihre potentiell gegebenen Mobilitätsspielräume im Normalfall nicht ausloten. Seitdem die Wachstumsraten auch in der japanischen Industrie sich allerdings dem moderaten Niveau europäischer Länder angenähert haben und dadurch personalpolitische Anpassungen jetzt stärker über qualitative Neuerungen geregelt werden müssen, rückt die inner- und zwischenbetriebliche Mobilität stärker ins Blickfeld der Betriebsleitungen. Mehr als drei Viertel der befragten Großfirmen gaben an, daß sie zukünftig stärker als bisher das Instrument der Versetzungen einsetzen wollen. Aber auch ein Teil der kleineren Unternehmen sah eine Notwendigkeit, über das bis dahin praktizierte Maß hinaus die Einsatzorte der Mitarbeiter zu variieren. Eine besonders stark gestiegene Variante von zwischenbetrieblichen Versetzungen betraf ältere Arbeitnehmer. Zugleich mit der formalen Heraufsetzung der betrieblichen Altersgrenze, versetzten viele Firmen häufiger Mitarbeiter etliche Jahre vor Erreichen des neuen Pensionierungsalters in andere Unternehmen.

## 4. Einsatz mittelbarer Beschäftigungsverhältnisse

### 4.1 Konditionierung der internen Arbeitsmärkte für die stärkere Nutzung mittelbarer Beschäftigungsverhältnisse

Nach 1975 haben unterausgelastete japanische Unternehmen die ganze Maßnahmenpalette ihrer betrieblichen Beschäftigungspolitik einsetzen müssen. Anfängen von Variationen der Arbeitszeit, der Rekrutierung, der innerbetrieblichen Umsetzung und Umschulung bis hin zu weichen und harten Methoden der Ausgliederung von Mitarbeitern haben insbesondere die Großfirmen alle innerbetrieblichen Mittel zur Anpassung des Arbeitsvolumens und der Struktur der Beschäftigten an grundlegend neue Rahmenbedingungen ausloten können. Nach zwei Jahrzehnten kontinuierlicher Expansion war dies für viele Betriebe die erste Erfahrung mit einem kurzfristig erforderlichen Beschäftigungsabbau.

In den weitreichenden Rationalisierungsanstrengungen des zurückliegenden Jahrzehnts erlebten die meisten japanischen Großfirmen des Verarbeitenden Gewerbes, daß sie mit Variationen des Arbeitsvolumens und mit geänderter Allokation der Kernbeschäftigten ihre Umstellungserfordernisse nicht voll abdecken konnten. Vielfach waren mit einer veränderten Auslastung und Verteilung der Stammbesellschaft weder die angestrebten Kostenreduzierungen noch die Produktivitätssteigerungen und die Bereitstellung neuer Technologien voll zu bewerkstelligen. Erstmals zeigten sich die Grenzen der in den innerbetrieblichen Arbeitsmärkten Japans verfügbaren Anpassungspotentiale, und zwar sowohl in der quantitativen wie der qualitativen Dimension.

In strukturschwachen traditionellen Wirtschaftszweigen (Schiffbau, Stahlindustrie u.a.) fanden sich selbst nach großangelegten Aufrufen zu freiwilligem Ausscheiden mit erhöhten Abfindungen noch personelle Überschußkapazitäten. In Wachstumsbranchen erschien ein wachsender Teil der Belegschaft, insbesondere in mittlerem und höherem Alter, als nicht auf neue Technologien umschulbar. Andererseits setzte sich die Vorstellung durch, daß innovative Produkte und Marktstrategien von großen Institutionen nicht mehr optimal angeboten werden können. Die wachstumsstärksten Wirtschaftsaktivitäten verlagerten sich zunehmend auf kleinere Unternehmen. Mit Personalbewegungen allein innerhalb der internen Arbeitsmärkte von Großfirmen ließ sich auf diese Tendenzen nicht hinreichend reagieren. Der betrieblichen Beschäftigungspolitik stellten sich Aufgaben, die nur mit betriebs- und unternehmensübergreifenden Ansätzen lösbar schienen.

Ein übriges tat die Problematisierung des steigenden Altenanteils an der japanischen Erwerbsbevölkerung, den die Arbeitgeber und die Regierung sehr bald als Argument für eine zwingend erforderliche Neufassung der personalpolitischen Grundlinien einbrachten. Während landesweit die Großunternehmen ihre betriebliche Altersgrenzen erhöhten, führten sie zugleich differenzierte Instrumente zur vorzeitigen Ausgliederung von älteren Kernbeschäftigten ein. Aus dieser Situation entwickelten sich Diskussionen über neue Beschäftigungsformen und bald auch deren konkrete Erprobung.

Das Interesse der Arbeitgeber richtete sich darauf, den Umfang und die Reichweite der Mobilität in ihren unternehmensinternen Arbeitsmärkten zu vergrößern und so mehr Flexibilität zu gewinnen. Sie wußten, daß sie damit zugleich eine Gratwanderung antraten. Eine Relativierung des Prinzips kontinuierlicher Beschäftigung oder auch nur eine erhöhte Fluktuation bei

männlichen Kernmitarbeitern brächte neben höheren Rekrutierungs- und Qualifizierungskosten möglicherweise Produktivitätseinbußen oder führte zu Lockerungen in der Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. Statt die Dauerbeschäftigungspraxis infrage zu stellen, weiteten die Unternehmen die in dem System angelegten Flexibilitätskorridore aus. Einige Ausprägungen dieser größeren Beweglichkeit haben wir bereits dargelegt. Ergänzend hierzu kam eine stärkere Nutzung sogenannter mittelbarer Beschäftigungsverhältnisse, in denen Arbeitgeber und Nutzer der Arbeitskraft nicht identisch sind.

## **4.2 Muster und Ausprägungen mittelbarer Beschäftigungsverhältnisse**

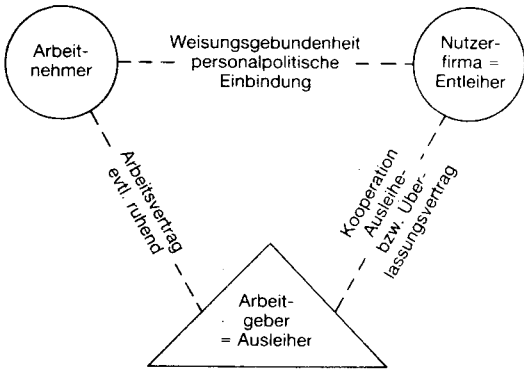
Das Normalarbeitsverhältnis ist in Japan wie anderswo unmittelbar und unbefristet, wenn auch nicht so stabil, wie es das propagierte Ideal der Dauerbeschäftigung annehmen läßt. Immer häufiger treten indessen Beschäftigungsformen auf, die vom Normalarbeitsverhältnis abweichen. Wir werden im folgenden die Kategorien näher untersuchen, die sich unter den Begriff "mittelbare Beschäftigungsverhältnisse" subsummieren lassen. Damit sind Erwerbskonstellationen angesprochen, bei denen nicht nur zwei Parteien, Arbeitsuchender und Arbeitanbieter, beim Abschluß von Arbeitsverträgen zusammenwirken, sondern wo zusätzlich eine dritte Partei, eine intermediäre Instanz, dazwischensteht. Solche Dreiecksvereinbarungen können beispielsweise bezwecken, daß Arbeitgeber- oder Betriebswechsel für die betroffenen Arbeitnehmer ohne Phasen der Arbeitslosigkeit abgewickelt werden, daß eine größere Mobilität der Arbeitskräfte erreichbar wird und die Arbeitgeber zugleich die Kontrolle über die Allokation ihrer Mitarbeiter behalten. Über Dritte arrangierte Beschäftigungsverhältnisse waren in Japan schon in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts weit verbreitet, sie haben dort ihre eigenen Traditionen. Zu Beginn der 80er Jahre hat der Keizai Doyukai, eine Vereinigung von Führungskräften privater Unternehmen zum Zweck der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Zielformulierung, das Thema unter der Bezeichnung "intermediäre Arbeitsmärkte" neu in die Diskussion gebracht. Er wies damit die Richtung, in der das japanische Dauerbeschäftigungssystem zukünftig flexibler gestaltet werden könnte. Die Begriffe "mittelbar" und "intermediär" sind im folgenden Text abwechselnd verwendet, eine inhaltliche Unterscheidung ist damit nicht verbunden.

Mittelbare Arbeitsverhältnisse haben sowohl von der arbeitsrechtlichen wie der arbeitspolitischen Seite eine Reihe von Merkmalen, die sie von bilateral angelegten Konstellationen unterscheiden. Zur Orientierung und arbeitsrechtlichen Einordnung werden im folgenden die drei in Japan gebräuchlichsten Formen mittelbarer Beschäftigungsverhältnisse, die befristete Ausleihe, die Subkontraktarbeit und die Leiharbeit, schematisch vorgestellt und ihr jeweiliger Stellenwert im japanischen Arbeitsmarkt umrissen.

#### 4.2.1 Befristete Ausleihe von Mitarbeitern (shukko)

Die japanischen Großfirmen haben für ihre männlichen Kernmitarbeiter Formen des Transfers zu anderen Unternehmen entwickelt, die zwischenbetriebliche Mobilität mit der Garantie des Beschäftigungsverhältnisses verknüpfen. Eine viel praktizierte Variante davon ist das sog. Shukko, die außerordentliche, befristete Ausleihe eines Mitarbeiters an ein meist befreundetes, kooperierendes Unternehmen.

**Schema: Befristete Ausleihe von Mitarbeitern**



Bei befristeter Mitarbeiterausleihe lassen sich verschiedene Typen unterscheiden, wobei vor allem das Alter des entliehenen Mitarbeiters und seine Stellung und die ihm zugeschriebene Funktion im Zielbetrieb eine Rolle spielen und auch vorzeichnen, in welcher Weise die Ausleihe und die Rückführung der Arbeitskräfte sich gestalten. In der Grundkonstellation handelt es sich indessen einheitlich darum, daß ein regulärer Arbeitnehmer von seinem Arbeitgeber für einen befristeten Zeitraum an ein anderes Unterneh-

men ausgeliehen wird und dort in den Produktionsprozeß integriert neben den Arbeitnehmern der Nutzerfirma arbeitet. Der Arbeitsvertrag des entliehenen Arbeitnehmers mit seinem ursprünglichen Arbeitgeber bleibt bestehen, ebenso seine Mitgliedschaft in der Firmengewerkschaft. Allerdings könnte man in dem Fall, in dem sich die Entlohnung voll auf die Nutzerfirma verlagert, eher von einem Ruhen des Arbeitsvertrages sprechen.

Vom gewerblichen Arbeitnehmerverleih unterscheidet sich die Ausleihe zuerst dadurch, daß sie eine Sondersituation im Erwerbsleben des ausgeliehenen Arbeitnehmers darstellt und sich nach Rückkehr zum eigentlichen Arbeitgeber in aller Regel nicht wiederholt. Zum zweiten ist bei der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung üblich, daß die entleihende Firma Zahlungen an die Verleihfirma, nicht aber an den Leiharbeiter leistet. Bei der Ausleihe ist es meist umgekehrt. Solange die befristete Ausleihe von Mitarbeitern hauptsächlich eine vorübergehende Ausnahmesituation mit Status- und Bestandssicherung für die ausgeliehene Person ist, stellt sie lediglich ein Flexibilisierungsinstrument im Beschäftigungssystem unter Wahrung der Interessen der Betroffenen dar. Problematisch wird die Situation, wenn die Rückkehr der externalisierten Arbeitskräfte entweder verzögert, im Ungewissen gelassen oder gar nicht beabsichtigt ist.

Ursprünglich wandten die japanischen Firmen diesen Mitarbeitertransfer auf Zeit nur bei qualifizierten Angestellten und bei Führungskräften an, sei es, um der Zielfirma technisches oder organisatorisches Wissen durch die befristete Mitarbeit des überlassenen Fachmannes zu geben oder auch, um diesem Mann eine Führungsposition zu bieten, die ihm bei seinem eigentlichen Arbeitgeber nicht zur Verfügung stand. Seit Mitte der 70er Jahre ist es immer häufiger auch zur Ausleihe von gewerblichen Mitarbeitern gekommen, die in ihren Werken nicht ausgelastet werden konnten und wo absehbar war, daß auf Grund struktureller Faktoren die Unterauslastung längere Zeit anhalten würde. So hat beispielsweise die japanische Stahlindustrie in der zweiten Hälfte der 70er Jahre Teile der in der Produktion tätigen Belegschaften für mehrere Jahre an Werke von Automobilherstellern, die zur jeweiligen Unternehmensgruppe gehören, ausgeliehen. In den folgenden Jahren ist das "shukko" im japanischen Arbeitsmarkt insgesamt häufiger geworden und hat sich zu einem bedeutsamen Flexibilitätsfaktor entwickelt.

Aus Abbildung 18 ist zu erkennen, daß die Verbreitung der Mitarbeiterausleihe in bezug auf die entsendenden Betriebe ein betriebsgrößenspezifisches Gefälle aufweist. Neuere Untersuchungen bestätigen dieses Charakte-



ristikum, sie belegen zugleich, daß die Häufigkeit der befristeten Entsendung von Mitarbeitern in allen Betriebsgrößen gestiegen ist (Rodosh, 1986, S. 106). 1983 praktizierten dieses Verfahren mehr als 90 Prozent der Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten, drei Viertel der Firmen mit 300 bis unter 1.000 Mitarbeitern und auch über 40 Prozent der kleineren Betriebe. Der Anteil von Empfängerbetrieben an den verschiedenen Betriebsgrößenklassen unterscheidet sich dagegen anscheinend kaum. Rund ein Viertel aller Unternehmen hatte zu Beginn der 80er Jahre Arbeitnehmer anderer Firmen zeitlich befristet eingesetzt.

Eine Konzentration der Anwendung der Mitarbeiterausleihe auf bestimmte Wirtschaftszweige ist dann nicht zu erkennen, wenn man lediglich den Anteil der Betriebe betrachtet, die das Instrument anwenden. Die Anteilswerte der betroffenen Arbeitnehmer an der Gesamtbeschäftigtenzahl streuen jedoch erheblich zwischen verschiedenen Branchen. Bezogen auf große Unternehmen, die nachweislich diese Form der betrieblichen Beschäftigungspolitik am aktivsten einsetzen, liegen für die Jahre 1984 und 1985 aus Veröffentlichungen des Finanzministeriums über große Aktiengesellschaften (Okurasho, 1984) und aus einer Untersuchung der Zentralen Tarifkommission (Chuo Rodo Inkai, 1985) entsprechende Daten vor. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ für alle Betriebe, sie beziehen sich überwiegend auf die größten Unternehmen innerhalb der jeweiligen Wirtschaftszweige und können als Anhaltspunkte für Extremwerte im Einsatz dieser Personalpolitik verstanden werden. Nach den Angaben der Tarifkommission lag 1985 der Anteil der ausgeliehenen Arbeitnehmer im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt bei gut 8 Prozent, die Spitzenwerte innerhalb der Industrie hatte man in der NE-Industrie (29 Prozent), der Chemie (27 Prozent), der Textilindustrie (24 Prozent) und im Schiffbau (14 Prozent) verzeichnet. Die Auswertung des Finanzministeriums ergab für 1984 einen noch höheren Anteilswert in der Petroleumindustrie (53 Prozent) auf den die Stahlindustrie (26 Prozent), ebenfalls die Textilindustrie (19 Prozent) und der Fahrzeugbau (18 Prozent) sowie die Industrie Steine und Erden (18 Prozent) folgten. Die meisten anderen Zweige des Verarbeitenden Gewerbes wiesen ebenfalls mehr als 10 Prozent ausgeliehene Mitarbeiter an der Gesamtbeschäftigung aus. Im Dienstleistungssektor verzeichnete man für die größten Banken und Versicherungen eine entsprechende Quote von durchschnittlich 16 Prozent. Die industriebezogenen Ergebnisse deuten darauf hin, daß insbesondere in struktur-



schwachen Bereichen die Mitarbeiterausleihe eine intensiv praktizierte Form der Personalpolitik zu sein scheint.

Die Zielfirmen sind mit den ausleihenden Unternehmen oft über Kapital- oder/und Lieferverbindungen verknüpft, der größte Teil der Ausleihefälle wird innerhalb der Unternehmensgruppen abgewickelt. Diese den Kapital- bzw. Geschäftsbeziehungen folgende Personalmobilität ist am häufigsten bei Großfirmen, weniger oft bei kleineren ausleihenden Unternehmen nachgewiesen. Dennoch ist die gruppeninterne befristete Personalentsendung anteilig geringer als 100 Prozent; die meisten Autoren nennen Größenordnungen von 60 bis 70 Prozent (Nagano, 1985 und Tokyoto, 1982). Einiges spricht dafür, daß in den Fällen, in denen Firmen für größere Zahlen von überschüssigen Arbeitskräften vorübergehend oder auch auf Dauer externe Beschäftigungsmöglichkeiten suchten, sie auch Einsatzbereiche außerhalb der Unternehmensgruppen ansteuern mußten.

Die Gründe für den Einsatz des "shukko" sind seit den 70er Jahren vielfältiger geworden, und man kann dementsprechend zwischen mehreren Typen der Mitarbeiterausleihe unterscheiden. Die prägnanteste Differenzierung dazu bietet Nagano (Nagano, 1982, S. 81 ff.) mit seiner Einteilung in

- den Eliminierungstyp (A),
- den Qualifizierungstyp (B),
- den Verbundkonsolidierungstyp (C) und
- den Spin-off-Typ (D).

Im erstgenannten Fall geht es darum, überschüssige Arbeitnehmer aus dem Unternehmen zu eliminieren, sei es um Lohnkosten zu sparen, um Aufstiegsfade freizumachen, um die Altersstruktur der Mitarbeiterschaft zu verbessern oder um den meist älteren Ausgeliehenen Einstiege in externe Beschäftigungsmöglichkeiten über die betriebliche Altersgrenze hinaus zu öffnen. Derartige Motive haben in den wachstumsschwachen Jahren des vergangenen Jahrzehnts und auch im Kontext mit dem schnell gestiegenen Anteil älterer Arbeitnehmer an der japanischen Erwerbsbevölkerung stark an Bedeutung gewonnen. In dieser Gruppe befinden sich auch die krisenbedingt befristet ausgelagerten Arbeitskräfte. Deren Anteil variiert sicherlich je nach der betrieblichen Situation. Nagano schätzte für 1985, daß etwa die Hälfte aller "shukko"-Fälle auf den Eliminierungstyp entfielen. Selbst in einem wachstumsstarken Unternehmen, wie der Zeitungsgruppe Nikkei, stellte er in einer Betriebsfallstudie ein Drittel Ausleihen fest, die zur Verbesserung der Personalstruktur dienten (Nagano, 1985, S. 177 ff.). Das Arbeitsministerium

weist in seinem Weißbuch von 1986 auf eine von ihm finanzierte Untersuchung hin, die belegt, daß 1983 40 Prozent der über 45 Jahre alten "shukko"-Arbeitnehmer in der Industrie dem Eliminierungstyp zuzurechnen waren (Rodosh, 1986, S. 114, Materialanhang).

Der Qualifizierungstyp des "shukko" entspricht dem ursprünglich mit der Mitarbeiterausleihe angestrebten Zweck. Häufig werden besonders fähige Arbeitnehmer in andere Unternehmen entsandt, um das Spektrum ihrer Fähigkeiten und ihren Einblick in unternehmenspolitisch wichtige Zusammenhänge zu erweitern, bevor sie nach Rückkehr ins angestammte Unternehmen anspruchsvollere Aufgaben übernehmen und befördert werden. In vielen Fällen dürfte sich dieses Motiv der Entsendung mit der dem Verbundkonsolidierungstyp zugrundeliegenden Absicht überschneiden. Um die Qualität und die Zuverlässigkeit von Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen zu verbessern, entsenden viele japanische Firmen Führungskräfte oder Mitarbeiter mit speziellen technischen oder organisatorischen Kenntnissen auf Zeit in Partnerunternehmen. Meist geht es dabei um die Verbesserung oder Verstetigung von Zulieferungen oder um den Aufbau effizienterer Absatzkanäle. Dabei muß es nicht so sein, daß die entsendende Firma dies willkürlich und nach alleiniger Maßgabe tut, sondern es kommt auch oft vor, daß zumeist kleine oder mittelgroße Unternehmen eine größere Partnerfirma um personelle Unterstützung bitten. Die Untersuchungen von Nagano deuten darauf hin, daß knapp zwei Drittel der Verleihfälle nach dem "shukko"-Muster den Typen B und C zuzurechnen sind.

Die vierte Variante des "shukko", der sog. Spin-off-Typ, folgt der rechtlichen Verselbständigung von Unternehmensteilen. Sie kann verschiedene personelle Ausprägungen haben, je nachdem, welchen Unternehmenszweck die Umwandlung einer vorher innerbetrieblich erbrachten Leistung in ein Spin-off-Unternehmen verfolgt. Zum einen sind hier Neugründungen zum Aufbau technisch besonders fortschrittlicher und auch riskanter Produktionen angesprochen, die abgekoppelt vom schwerfälligen Personalsystem der Mutterfirma nach neuen flexiblen Konzepten arbeiten sollen. Zum anderen handelt es sich um die insbesondere in den 80er Jahren häufig gegründeten Auffangfirmen für ältere Mitarbeiter kurz vor oder in Einzelfällen auch nach Erreichen der betrieblichen Altersgrenze. In beiden Fällen werden in der Aufbauphase der Spin-off-Firma Mitarbeiter der Mutterfirma als "shukko"-Belegschaft in das neue Unternehmen entsandt. Der weitere Berufsverlauf

dieser Arbeitnehmer variiert erheblich je nach dem Zweck des Unternehmens und nach ihren persönlichen Merkmalen.

Damit ist das zweite wichtige Kriterium für die Typisierung von "shukko"-Vorgängen angesprochen, das Alter des ausgeliehenen Arbeitnehmers. Pauschal gesagt unterscheiden sich die Konstellationen der Ausleihe und die Wahrscheinlichkeit der Rückkehr in den vorherigen Betrieb für jüngere und ältere entliehene Arbeitskräfte grundlegend. Die kritische Altersschwelle scheint dabei in der Gruppe der über 45-jährigen Arbeitnehmer zu liegen. Nur die Verleihbedingungen von Stammbeschäftigten unter 45 Jahren trugen nach den vorliegenden Einzelfalluntersuchungen die Merkmale der Typen B oder C. Darunter sind auch die meisten Fälle, in denen die Zielfirma um die Entsendung jüngerer, speziell qualifizierter Arbeitskräfte gebeten hatten. Unter den älteren "shukko"-Beschäftigten ist andererseits der Eliminierungstyp überproportional häufig vertreten, bei dem die Entsendung auf Betreiben der Herkunftsfirma geschieht. Im japanischen Betriebsjargon ist dafür die Bezeichnung "koshi o suete" - seinen Hintern niederlassen - geläufig und aussagekräftig. Die Altersstruktur der ausgeliehenen Arbeitnehmer, so wie sie in der repräsentativen Untersuchung des Beschäftigungsforschungsinstituts von 1981 ausgewiesen ist (Koyo Shokugyo Sogo Kenkyusho, 1982, S. 411 ff.), zeigt eine relativ gleichmäßige Verteilung mit einer nur leichten Konzentration auf die Gruppen der 30- und 40-jährigen Personen. Allerdings fällt auf, daß bei den entsendenden Großfirmen über 40-jährige Personen überdurchschnittlich stark vertreten waren und daß andererseits die großen Zielfirmen ältere Arbeitskräfte nur zu einem sehr geringen Teil aufgenommen hatten. Als Zielbereiche für die Eliminierung von älteren Mitarbeitern kamen danach in erster Linie Klein- und Mittelbetriebe in Frage.

Ursprünglich lieb man im wesentlichen nur Führungskräfte an kooperierende Unternehmen aus. Mittlerweile bilden sie den kleineren Teil der "shukko"-Arbeitnehmer. Nach einer Erhebung des nationalen Beschäftigungsforschungsinstituts zur Versetzungspraxis in Unternehmensgruppen (Koyo Shokugyo Sogo Kenkyusho, 1986) gehörten 1985 7 Prozent der befristet Versetzten zum oberen Führungskreis, 27 Prozent zum Mittelmanagement und zwei Drittel waren einfache Arbeitskräfte. Innerhalb der letztgenannten Gruppe entfielen über drei Viertel auf technisches und gewerbliches Personal.

Ein wichtiger Punkt für die Akzeptanz der Ausleihe durch die Arbeitnehmer ist die Handhabung von Unterschieden in den Arbeitsbedingungen und

in der Entlohnung zwischen dem Herkunfts- und dem Zielunternehmen. Nach der vorstehend zitierten Studie bestanden in über 60 Prozent der Fälle Differenzen in bezug auf Löhne und Abfindungen und in 40 Prozent in bezug auf die tarifliche Arbeitszeit und die arbeitsfreien Tage. In der Mehrzahl der Verleihfälle scheint der eigentliche Arbeitgeber Lohndefizite gemessen an der vorher bezogenen Höhe des Entgeltes auszugleichen. Nur rund 35 Prozent der empfangenden Unternehmen hatten die Lohnzahlungen allein getragen. In zwei Drittel der Fälle bestanden anteilige Lösungen, wobei die Anteilswerte stark streuten und offensichtlich spezifische Abkommen je nach Zielbereich und Verleihzweck verbreitet waren. Im Kern scheint bei befristeter Ausleihe eine Einkommensgarantie zu bestehen. Nach 1980 sind für die Ausleihe von gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern großer Unternehmen immer häufiger Betriebsvereinbarungen abgeschlossen worden. Wie lange die darin formulierten Garantien allerdings bei den angesprochenen Eliminierungsausleihen aufrechterhalten werden, ist nicht belegt.

Die Kriterien, an denen sich entscheidet, ob die befristete Ausleihe tatsächlich als solche gedacht war oder als Vorstufe zur Ausgliederung, sind die Dauer des Verleihs und die Rückholabsicht. Die Arbeitsverwaltung der Stadt Tokyo stellte fest, daß nur jede achte ausleihende Firma von vornherein die Dauer des "shukko" explizit festgelegt hatte, darunter überwogen die großen Unternehmen (Tokyo, 1982, S. 42 ff.). Drei Viertel der entsendenden Unternehmen handhabte die Fälle nach Bedarf und informell. Die Zahl der Jahre, die die Ausgeliehenen bereits außerhalb des angestammten Unternehmens verbracht hatten, streute von eins bis zwanzig. Aus der Umfrage des Koyo Shokugyo Sogo Kenkyusho von 1985 wurde bekannt, daß nur ein Drittel der entsendenden Unternehmen alle befristet ausgeliehenen Mitarbeiter wieder zurückholen wollte. Jedes fünfte Unternehmen beabsichtigte, weniger als die Hälfte wieder bei sich zu integrieren, und etwa ein Drittel hatte angegeben, daß es nicht wisse, wie es mit den abwesenden Mitarbeitern verfahren werde. Diese Ergebnisse lassen vermuten, daß viele Ausleihfälle als Übergänge in andere Anstellungsverhältnisse gedacht sind und nur zu Beginn formal als Ausleihe deklariert werden.

Äußerungen von Personalleitern großer Unternehmen deuten an, daß das "shukko" mittlerweile zu einem unentbehrlichen Flexibilisierungsinstrument der betrieblichen Beschäftigungspolitik geworden ist. Nagano berichtet von entsprechenden Vorstellungen in der Zeitungsgruppe Nikkei, wonach man erwog, dieses Wachstumsgebiet, wie man es nannte, organisatorisch zusam-

menzufassen und als Mitarbeiterverleih auf dem Gebiet von neuen Medien anzubieten. Für denkbar hielt man eine gezielte Ausgründung, in die Spezialisten auf "shukko"-Basis entsandt wären, die dann wiederum im Stil der Arbeitnehmerüberlassung in Betriebe verliehen würden (Nagano, 1985, S. 185). Dieses Beispiel mag ein Indiz dafür sein, wie weit die Spielräume innerhalb der Dauerbeschäftigungspraxis selbst für Kernbeschäftigte mittlerweile gesehen werden und wie nah die Übergänge in Beschäftigungsbedingungen, die von Instabilität gekennzeichnet sind, liegen können.

Zusammenfassend sei nochmals betont, daß die befristete Ausleihe nach dem "shukko"-Modell ein Janusgesicht hat, auf der einen Seite ist sie ein Entwicklungspfad und auf der anderen Seite ein Eliminierungspfad für die betroffenen Arbeitnehmer. Gemeinsames Merkmal aller Ausprägungen dieser Ausleihe ist, daß damit die internen Arbeitsmärkte der beteiligten Unternehmen sich ausdehnen. In der japanischen Literatur spricht man in diesem Zusammenhang von "quasi-internen" Arbeitsmärkten und deutet damit auch auf das Gefälle in den Arbeitsbedingungen und in den Beschäftigungsgarantien zwischen den im Kern der internen Arbeitsmärkte und den an den sich immer weiter ausfransenden Rändern dieser Segmente eingesetzten Arbeitnehmer hin.

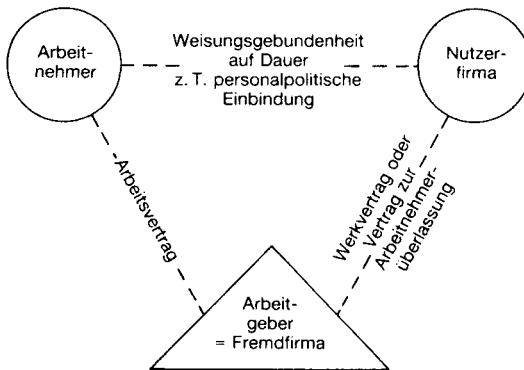
Wir stoßen hier auf eine Modifizierung des japanischen Beschäftigungssystems, die eine Überprüfung ihrer Charakterisierung mit dem Begriff der Dualität nahelegt. Einiges spricht dafür, daß nach 1975 die Strukturen komplexer geworden sind und daß sich so etwas wie eine dritte Kategorie im Beschäftigungsstatus abzeichnet, die zwischen den sog. primären Dauerstellungen und den instabilen sekundären Anstellungsformen anzusiedeln wäre. Mittelbare Beschäftigungsverhältnisse nach dem Muster des "shukko", soweit sie auf die Ausgliederung der Betroffenen abzielen, bilden eine Variante dieser dritten Kategorie.

#### 4.2.2 Subkontraktarbeit

Eine weitere Form mittelbarer Beschäftigung, die ihrem Charakter nach zwischen der Auftragsabwicklung und dem Arbeitskräfteverleih liegt, stellt die in Japan weit verbreitete Fremdfirmenarbeit dar, die dort allerdings mit dem Begriff Subkontraktarbeit bezeichnet ist. Damit ist hier kein Unterauftragsverhältnis gemeint, sondern eine Externalisierung von Arbeitsleistung. Subkontraktarbeit ist dadurch geprägt, daß die Subkontraktarbeitnehmer nicht in der Betriebsstätte ihres Arbeitgebers tätig sind, sondern auf Dauer am Ort

eines Auftraggebers, mit dem ihr Arbeitgeber in der Regel einen Werkvertrag abgeschlossen hat.

**Schema: Subkontraktarbeit (Fremdfirmenarbeit)**



In der reinen Form trifft dieses Schema beispielsweise für Wartungsverträge und ähnliche Dienste zu. Solange der Einsatz des Arbeitnehmers am Ort des Auftraggebers nach Erledigung eines definierten Werkes beendet ist, ist noch nicht der Fall eines mittelbaren Beschäftigungsverhältnisses gegeben. Zu einem arbeitsrechtlich relevanten Dreiecksverhältnis kann diese Konfiguration jedoch dann geraten, wenn eine oder mehrere der folgenden Bedingungen erfüllt sind:

- (a) Der Arbeitnehmer ist nicht zur Einstellung eines bestimmten, endlichen Werkes in die Betriebsstätte des Auftraggebers entsandt, sondern zum längerfristigen dauerhaften Einsatz;
- (b) er arbeitet nicht nach den Weisungen seines Arbeitgebers, sondern nach denen des Auftraggebers, also seines Nutzers;
- (c) er ist in die personalpolitischen Aktivitäten seines Nutzers einbezogen, wie beispielsweise in Weiterbildungsveranstaltungen, und er wird im Extremfall auf den Gehaltslisten seines Nutzers geführt, ohne mit ihm einen Arbeitsvertrag abgeschlossen zu haben.

Nimmt also der (vermeintliche) Auftraggeber Arbeitgeberfunktionen wahr, so haben wir es mit fließenden Übergängen zwischen der Entsendung zur Erfüllung eines Werkvertrages und der Arbeitnehmerüberlassung bzw.

der Vermittlung von Arbeitsleistung zu tun. In Japan haben derartige Subkontraktbeziehungen vor allem in der Schwerindustrie, wie beispielsweise dem Schiffbau, der Stahlindustrie oder auch in Chemieanlagen, eine Tradition. Die entsandten Arbeitnehmer bezeichnet man als "shagaiko", d.h. die außerhalb der Firma Arbeitenden oder auch die von außen kommenden Arbeiter. Häufig sind diese Arbeitskräfte in der Wartung von Anlagen, Maschinen und Gebäuden tätig, aber auch in der Produktion selbst sind sie in nicht unerheblichem Umfang eingesetzt.

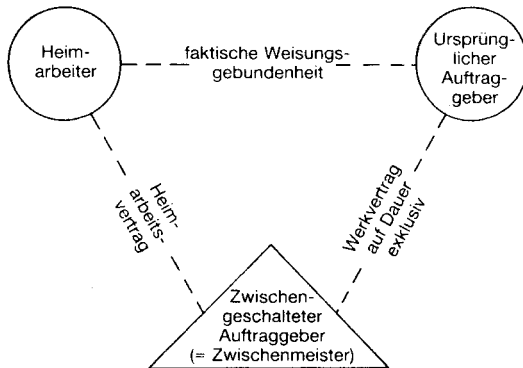
Solange die Arbeiten ausschließlich nach Richtlinien und Einsatzplänen des Arbeitgebers ausgeführt werden, müßte man selbst bei dauerhaftem Einsatz der Personen in der Arbeitsstätte des Nutzers von Werkvertragsarbeit sprechen. In der Realität scheinen sich indessen oft Mischformen in der Weisungspraxis herauszubilden, d.h. sowohl der Arbeitgeber wie auch der Nutzer verfügen über die Arbeitsleistung des entsandten Arbeitnehmers. Je stärker der Weisungsumfang sich zum Nutzer verschiebt, desto mehr nähert sich dieses Beschäftigungsarrangement dem Arbeitskräfteverleih in verdeckter Form.

Da in Japan bis Mitte 1986 die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung gesetzlich nicht geregelt war, bestand dort bei der Subkontraktarbeit (= Fremdfirmenarbeit) keine arbeitsrechtliche Brisanz. Erst neuerdings müssen die davon betroffenen Institutionen auf die Abgrenzung zur Leiharbeit achten.

Subkontraktbeziehungen spielen in Japan auch in der Organisation der Heimarbeit eine Rolle. Definitionsgemäß erbringen Heimarbeiter ihre Leistung nicht in der Arbeitsstätte ihres Auftraggebers sondern in der eigenen Wohnung. Dieser dezentrale Einsatz erfordert zusätzlichen Organisations- und Transportaufwand, den die auftraggebenden Firmen oft externalisieren, indem sie selbständigen Mittelsmännern die Auftragsvolumina mitteilen und es ihnen überlassen, die Heimarbeiter mit Material zu versorgen, einzusetzen und ggfs. auch zu qualifizieren. In der Bundesrepublik Deutschland übernimmt diese Funktion gelegentlich der sog. "Zwischenmeister", der in aller Regel jedoch ein Arbeitnehmer des auftraggebenden Betriebes ist.



#### Schema: Subkontrakt bei Heimarbeit



Der besondere Charakter der Heimarbeit, bei dem die Heimarbeiter meist nur für einen Auftraggeber tätig sind, hat auch in Japan zu einer Schutzgesetzgebung geführt, die das Ausnutzen der extremen Abhängigkeit der Heimarbeiter vom alleinigen Beschäftiger unterbinden soll (zu den Merkmalen der Heimarbeit siehe bei Ernst 1986, S. 78 f.). Bei den Mittlern zwischen Auftraggebern und Heimarbeitern handelt es sich oft um ehemalige Mitarbeiter der Auftraggeber, die auf Veranlassung ihres früheren Beschäftigers oder auch aus eigenen Stücken in den Status von selbständigen Unternehmern gewechselt sind und nun auf Werkvertragsbasis die Heimarbeitsaufträge abwickeln (für die japanische Elektroindustrie belegt dies Ikeda, 1985). Aufgrund dieses persönlichen Hintergrunds dürfte die ehemalige Weisungsgebundenheit des Vermittlers auch weiterwirken, wenn er in den Status eines Selbständigen übergewechselt ist, dies insbesondere, wenn der Auftragnehmer ausschließlich für einen Geschäftspartner tätig ist. Im Extremfall liegen hier Scheinwerkverträge vor, nämlich dann, wenn der Auftraggeber den Vermittler nur eingeschaltet hat, um selbst der Ahndung von Verstößen gegen das Heimarbeitsgesetz zu entgehen.

Die Variante der Subkontraktarbeit in Heimarbeitsverhältnissen ist hier zum einen gesondert dargestellt, weil in Japan noch etwa 1,5 Millionen Personen Heimarbeit ausüben. Zum anderen aber zeigt er die Verquickung von produktionsbezogenen Subkontraktbeziehungen mit Dreieckskonstellationen



in der Beschäftigung. Diese Konfiguration findet sich in Japan nicht nur bei Heimarbeit, hier ist sie lediglich augenfällig. Auch bei totaler Abhängigkeit z.B. eines Vorlieferanten von einem Hauptabnehmer - vor allem im kleinbetrieblichen Bereich eine häufige Situation - bestimmen letztlich die Dispositionen des Abnehmers die Arbeitssituation der Mitarbeiter des Subkontraktbetriebes. Steht eine zwischengeschaltete Instanz in totaler Abhängigkeit von ihrem dominierenden Auftraggeber, so wird ihre Arbeitgeberrolle zu einer rein formalen Größe, das Geschick des Arbeitnehmers liegt letztlich in den Händen der dominierenden dritten Partei.

Zurück zur Fragestellung dieser Untersuchung: Wie haben die Unternehmen in Krisenphasen den Einsatz von Subkontraktarbeitnehmern variiert? Vielfach besteht die Vorstellung, daß "shagaiko" bei Unterauslastung des Betriebs, in dem sie eingesetzt sind, als erste abgebaut und zu ihrem eigentlichen Arbeitgeber zurückgeschickt würden. Bei wieder steigender Auslastung würden sie erneut abgerufen und bildeten so einen Beschäftigungspuffer, der zur Arbeitsplatzsicherheit der Kernbeschäftigten beiträgt. Eine empirische Überprüfung dieser These war nicht ohne weiteres möglich, da die Arbeitnehmerkategorie des "shagaiko" in der ansonsten hervorragenden japanischen Arbeitsmarktstatistik nicht ausgewiesen ist. Lediglich in der laufenden Mitgliederstatistik des Dachverbands der Stahlgewerkschaften, Tekkororen, stehen Daten über die gewerkschaftlich organisierten Subkontraktarbeiter in diesem Wirtschaftszweig zur Verfügung.

Die Krise der Stahlindustrie hat die Aufmerksamkeit der Arbeitsmarktwissenschaft auf diese Daten gelenkt, und man hat festgestellt, daß der Anteil der "shagaiko" an den insgesamt in der Stahlindustrie Beschäftigten in den Jahren der weitreichenden Rationalisierung und des Kapazitätsabbaus nicht, wie vielfach vermutet, gesunken, sondern daß er vielmehr sogar gestiegen ist (Nitta, 1986, S. 5 ff.). So entfielen in den fünf großen japanischen Stahlkonzernen 1971 46,5 Prozent der Gesamtbeschäftigtenzahl auf Subkontraktarbeiter, 1984 betrug diese Quote 48,6 Prozent. Eine noch wesentlich stärkere Erhöhung des "shagaiko"-Anteils stellte Shimada in einer Fallstudie bei einer stark geschrumpften Schiffswerft von 55 Prozent im Jahr 1974 auf 83 Prozent im Jahr 1983 fest (Shimada, 1984, S. 68). Die Autoren interpretieren ihre Befunde als einen Ausdruck des Prinzips der Risikoteilung zwischen den großen Herstellern und den Subkontraktunternehmen, die die "shagaiko" entsenden.

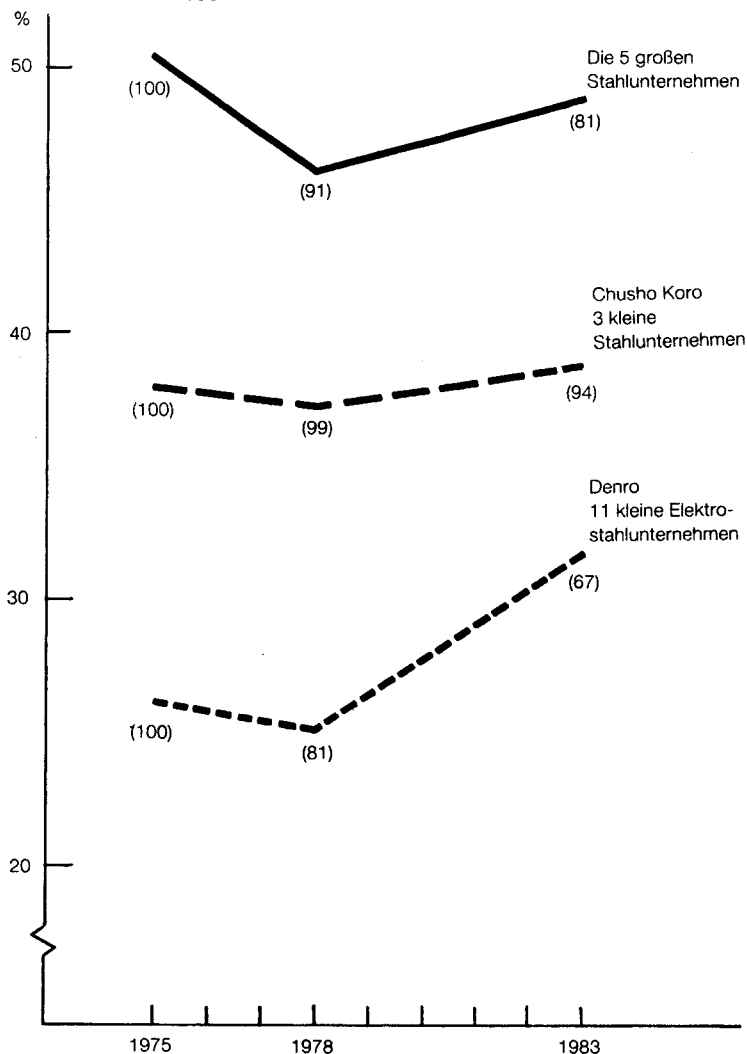
Wir haben die Beschäftigtenstatistik der Stahlgewerkschaft Tekkororen ebenfalls ausgewertet und dabei zwischen fünf großen Konzernen und zwei Gruppen von kleineren Stahlherstellern unterschieden. Die Entwicklung der "shagaiko"-Quote in diesen drei Bereichen zwischen 1975 und 1983 ist in Abbildung 20 aufgezeichnet. Zusätzlich ist vermerkt, wie sich die jeweilige Gesamtbeschäftigtenzahl in der Gruppe seit 1975 verändert hat. Am stärksten war im betrachteten Zeitraum der Personalabbau bei den Elektrostahlherstellern (Denro), die fünf Großen verringerten ihre Beschäftigung um etwa ein Fünftel, die im Verband Chusho Koro organisierten kleineren Stahlhersteller vollzogen nur einen geringen Kapazitätsabbau.

In den ersten Jahren nach dem Ölchock sank in allen drei Bereichen die Subkontraktarbeiterquote, zwar bei den kleineren Herstellern nur geringfügig, bei den Großfirmen dagegen wesentlich stärker. Offensichtlich haben in dieser krisengeprägten Phase die "shagaiko" tatsächlich eine Entlastungsfunktion übernehmen müssen. Allerdings ist in den folgenden Jahren ebenfalls einheitlich in den drei Gruppen die Quote der Subkontraktarbeiter wieder gestiegen, und zwar lag sie 1983 bei Chusho Koro und bei Denro sogar höher als der betrachtete Ausgangswert. Die relativ stärkste Ausweitung der Subkontraktbeschäftigung geschah dabei bei den am stärksten geschrumpften Elektrostahlherstellern. Die Daten des Tekkororen belegen weiterhin, daß von der phasenweisen Einschränkung der Subkontraktarbeit die unmittelbar im Produktionsprozeß tätigen "shagaiko" wenig betroffen waren und daß ihr Anteil sich nach 1978 auch besonders stark ausweitete. Die Beschäftigung von Subkontraktarbeitern in Hilfsfunktionen andererseits (Wartung, Reinigung, Transport u.a.) schränkte man in der Rezession deutlich ein und baute sie anschließend meist auch nicht mehr überproportional auf. In einzelnen Werken, vor allem von Sumitomo Kinzoku und von Kobe Steel, ist überdies die "shagaiko"-Quote kontinuierlich gesunken.

Einblick in die personalpolitischen Strategien, die in Einzelfällen hinter dem relativen Ausbau der Subkontraktarbeit in Phasen des Kapazitätsabbaus standen, gibt Kimura in seinem Bericht über Betriebsstudien bei Stahlwerken in Hokkaido in der zweiten Hälfte der 70er Jahre (Kimura, 1979, S. 32 ff.). Auch er beobachtete steigende Zahlen von "shagaiko" bei gleichzeitig gesunkenen Zahlen von regulären Arbeitnehmern der Stahlhersteller. Die Subkontraktarbeiter substituieren bei reduziertem Betrieb Teile der Kernbelegschaft, die gleichzeitig zu Umschulungsmaßnahmen versetzt oder beurlaubt waren. In diesen Fällen wurde mit der befristeten Ausweitung der Subkon-

**Abb. 20: Anteil der »Shagaiko« an den Beschäftigten in der Stahlindustrie<sup>1)</sup>, 1975–1983**

in Prozent,  
Klammerwerte: Indizes der gesamten Arbeitnehmerzahl,  
1975 = 100



<sup>1)</sup> Nur gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer.

Quelle: Berechnet nach Nihon Tekko Sangyo Rodo Kumiai Rengokai,  
Tekko rodo handobukku, versch. Jahrgänge.

traktbeschäftigung die anhaltend stabile Beschäftigung von Stammbeschäftigten ermöglicht. Bei fortschreitendem Kapazitätsabbau verringerte man mittelfristig aber auch die Subkontraktbeschäftigung, insbesondere von kleinen Firmen in Hilfsfunktionen. Diese Beobachtung könnte die Ergebnisse der Auswertung der Tekkororen-Statistik relativieren, in der nur die gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten der Stahlindustrie berücksichtigt sind. Es ist nicht auszuschließen, daß Mitarbeiter kleiner Vertragsfirmen der Stahlindustrie, die im Durchschnitt kaum gewerkschaftlich organisiert sind, durchaus als Puffer im Kapazitätsabbau fungierten.

Die empirischen Ergebnisse legen eine Modifizierung sowohl der Puffertheorie wie auch der Risikoteilungstheorie zur Bedeutung der Subkontraktarbeit nahe. Angesichts des extrem hohen Anteils der Subkontraktbeschäftigung in der Stahlindustrie und auch im Schiffbau ist sie keine marginale, verzichtbare Größe, sondern ein unentbehrlicher Bestandteil der Produktion. Schon von daher sind einer Eliminierung oder auch nur einer substantiellen Reduzierung enge Grenzen gesetzt. Dennoch sind die Elastizitäten offenbar groß genug, daß sie bei plötzlicher starker Unterauslastung durchaus Schockabsorberfunktionen ausüben. Die Tatsache, daß bei fortschreitendem stetigen Kapazitätsabbau die Subkontraktbeschäftigung sogar leicht ausgeweitet wurde, ist indessen nicht ohne weiteres als Ausdruck gleicher Arbeitsplatzsicherheit wie bei Stammbeschäftigten zu interpretieren. Zum einen dürfte sich hier die Kostensenkungsstrategie in einer extremen Rationalisierungsphase auswirken. Zum anderen zeigen insbesondere die Beobachtungen Kimuras, daß die Subkontraktarbeiter im Prozeß des allmählichen weitreichenden Kapazitätsabbaus, wie ihn die Stahlindustrie auch in Japan durchmacht, teilweise Überbrückungsfunktionen ausüben. Während für Kernbeschäftigte eine längerfristig tragfähige Beschäftigungsperspektive avisiert wird, führen Randbelegschaften Produktionen, von denen man weiß, daß sie weiter abgebaut werden müssen, fort. Die möglicherweise gestiegene Konzentration dieser Form mittelbarer Beschäftigung in den strukturschwachen Industriezweigen unterstreicht eher ihren prekären Charakter, als daß sich daraus auf Angleichung ihrer Stabilität an die der normalen Dauerbeschäftigungsverhältnisse schließen ließe.

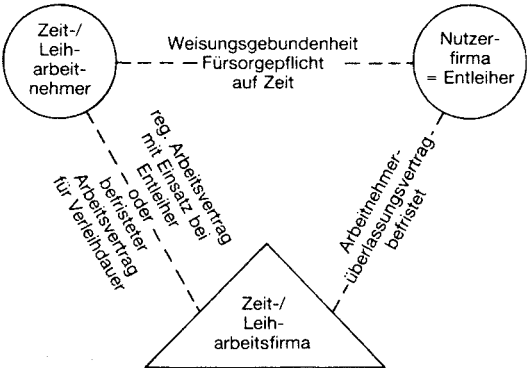
#### 4.2.3 Gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung

Von der sporadischen Ausleihe der Mitarbeiter nach dem Shukko-Modell ist die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung zu unterscheiden, die es sich gerade zum Geschäftsgegenstand macht, Arbeitskräfte auf Zeit an Nutzerfirmen zu verleihen. Diese auch als Zeit- oder Leiharbeit bezeichnete Form der Allokation von Arbeitskräften hat sich in den späten 70er Jahren in Japan stark ausgeweitet. Sie war bis Mitte 1986 nicht gesetzlich geregelt und unterlag keinen Beschränkungen, es bildeten sich daher die verschiedensten Varianten. Im Extremfall gab es Grenzfälle zu privater, also nicht legaler Arbeitskräftevermittlung einerseits und zu verdeckter Subkontraktarbeit andererseits. Oft ließ sich nur schwer feststellen, ob die Leiharbeitsfirma mit ihren Leiharbeitskräften lediglich zum Schein Arbeitsverträge abschloß, de facto aber mehr eine auch in Japan illegale, gewerbsmäßige Arbeitsvermittlung als einen Arbeitskräfteverleih betrieb. Für den japanischen Gesetzgeber stellte sich von daher die Aufgabe, Regeln zu setzen, die die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung klar von der Arbeitsvermittlung einerseits und der Subkontraktarbeit andererseits absetzen. Nach der Formulierung des neuen Leiharbeitsgesetzes, das am 1. Juli 1986 in Kraft trat, ist die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung grundsätzlich zulässig. Eine Verleihfirma (*jinzai haken jigyo*) stellt Personen, mit denen sie Arbeitsverträge abgeschlossen hat, gewerbsmäßig Nutzerfirmen zur Verfügung und übeträgt ihnen damit einen Teil der Weisungsbefugnis. Der Einsatz dieser Leiharbeitskräfte ist zeitlich auf maximal ein Jahr begrenzt, das gesetzlich zugelassene Sortiment an Qualifikationen beschränkte sich 1986 auf 14 Berufsgruppen (Einzelheiten siehe bei Watanabe, 1986). Wir behandeln im folgenden die Ausprägungen der Leiharbeit im japanischen Arbeitsmarkt ausführlicher als die anderen Instrumente, erstens, weil dazu noch keine deutschsprachigen Veröffentlichungen vorliegen und zweitens, weil sich dabei gut die Überschneidungen mit den anderen Formen mittelbarer Beschäftigung darlegen lassen.

Die im Schema dargestellte, nunmehr legalisierte Form des Arbeitskräfteverleihs gliedert sich in zwei Typen: den Verleih von registrierten Arbeitskräften und den Verleih von regulären Arbeitnehmern. Im ersten Fall sieht die vorherrschende Praxis so aus, daß die Verleihfirma eine Kartei mit an Leiharbeit interessierten, qualifizierten Personen führt. Bei Anfragen von Nutzerfirmen schließt sie mit den ausgewählten registrierten Personen einen zeitlich befristeten Arbeitsvertrag ab, dessen Dauer identisch ist mit der Dauer des Überlassungsvertrages. Der Einsatz dieser Leiharbeitnehmer ist

daher unregelmäßig und instabil. Diese in der Bundesrepublik nicht zulässige Form der Anstellung dominiert bei etwa zwei Dritteln der Zeitarbeitsfirmen, sie stellt also die weit überwiegende Mehrheit dar.

Schema: Gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung



Im zweiten Fall sind die Leiharbeiter bei ihrem Zeitarbeitsunternehmen fest angestellt, können mit einem stabilen Grundeinkommen rechnen und genießen die Sozialleistungen ihrer Firma sowie den dauerhaften Schutz der sozialen Sicherungssysteme. Die Leiharbeitsfirmen des Registrierungstyps müssen vom Arbeitsministerium eine Lizenz zum Betreiben ihres Gewerbes einholen, die Verleiher mit regulären Arbeitnehmern müssen lediglich beim Arbeitsministerium gemeldet sein. Unabhängig von der Rechtsform haben beide Typen von Zeitarbeitsfirmen und deren Nutzer die in dem neuen Zeitarbeitsgesetz enthaltenen Schutzvorschriften für das Zeitarbeitspersonal zu beachten, sie tragen also beide eine Fürsorgepflicht.

Der Verabschiedung dieses Gesetzeswerkes zur Regelung der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung waren jahrelange konfliktreiche Diskussionen und Ausschüßarbeiten vorausgegangen. Die Verfechter der Arbeitnehmerinteressen hatten darauf hingewiesen, daß eine uneingeschränkte Legalisierung des Arbeitskräfteverleihs die Unterminierung des Dauerbeschäftigungsprinzips als der zentralen Orientierungsgröße in den japanischen Arbeitsbeziehungen nach sich ziehen würde. Dagegen betonten die Arbeitgebervertreter das dringende Bedürfnis der japanischen Wirtschaft nach größerer Flexibilität auch im Personaleinsatz, ohne die zukünftig auch die Beschäftigungsgarantien für das Kernpersonal nicht aufrechterhalten werden kön-

nen. Einig waren sich alle Fachleute darin, daß jede Zulassung der Leiharbeit, unabhängig von den damit verbundenen Auflagen, die zukünftige Struktur und Dynamik des japanischen Arbeitsmarktes wesentlich beeinflussen würde.

Die Brisanz der schnell wachsenden gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung hat die japanische Regierung veranlaßt, in den letzten Jahren mehrere Erhebungen in diesem Arbeitsmarktbereich durchführen zu lassen. Desgleichen haben Arbeitsmarktwissenschaftler und Wirtschaftsjournalisten sich des Themas mit Fallstudien und Recherchen angenommen. Mit diesen neueren Informationen läßt sich ein recht plastisches Bild von der Vielfalt derartiger Beschäftigungskonstellationen zeichnen. Da zum Zeitpunkt der Erhebungen die neue gesetzliche Regelung noch nicht verabschiedet war, geben die im folgenden dargelegten Ergebnisse gewissermaßen urwüchsige Ausprägungen der Leiharbeit wieder.

Die amtlichen Erhebungen des Arbeitsministeriums weisen keine Absolutzahlen der Leiharbeitskräfte in den veröffentlichten Ergebnissen aus. Der Umfang der Leiharbeit in Japan ist daher nicht bekannt. Es kursieren Schätzzahlen in der Größenordnung von mehreren hunderttausend Personen und die Vermutung, daß dieser Arbeitsmarktteilbereich sich seit Beginn der 80er Jahre mit zweistelligen Wachstumsraten rapide ausweitete. Die verfügbaren Daten erlauben aber Aussagen über die Struktur der Leiharbeitnehmer. Danach ergeben sich zwischen den drei untersuchten Einsatzbereichen große Unterschiede in der Geschlechts-, Alters- und Tätigkeitsstruktur sowie im Beschäftigungsstatus (siehe Tabelle 9).

In der Sparte "Allgemeine Büroarbeit" dominiert der Verleih von Frauen im Alter unter 35 Jahren, die in Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen eingesetzt werden. Nur 4 Prozent dieser weiblichen Bürozeitarbeitskräfte waren bei ihrer Verleihfirma fest angestellt. Die vorherrschende Praxis war demnach der Abruf von registrierten Frauen bei Bedarf, wobei meist die Verleiher die Arbeitsbedingungen festlegen. Die wenigen männlichen Zeitarbeitnehmer in allgemeinen Büroarbeiten sind häufig in mittlerem Alter, zur Hälfte von den Verleihern fest angestellt und überwiegend für Tätigkeiten wie Telexbedienung und Übersetzungsarbeiten verliehen. Insgesamt überwiegt jedoch der Verleih von jungen Frauen, die allenfalls Schreibmaschinenkenntnisse haben und oft auch für Aushilfstätigkeiten ohne Spezialqualifikationen angefordert werden.

Tabelle 9: Strukturdaten von Zeitarbeitnehmern 1984 (in Prozent)<sup>1</sup>

Merkmal	Allgemeine Büroarbeit		Informations- verarbeitungs- dienste		Gebäudedienste	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
<u>1. Geschlecht</u>	6	94	64	36	39	61
<u>2. Alter</u>						
unter 35 Jahren	53	82	93	96	18	6
über 45 Jahren	29	4	1	1	69	81
<u>3. Häufigste Tätig- keiten</u>						
Telexbediener	32					
Übersetzer	16					
Schreibarbeiten		14				
Allg. Büroarbeiten		22				
Systemingenieur			68			
Operator			28			
Dateneingabe				78		
Systemingenieurin				10		
Reinigungsdienste					51	91
Heizungs-/Klima- dienste					16	
<u>4. Beschäftigungs- status</u>						
Anteil der regulär Angestellten	53	4	97	87	86	83
<u>5. Festlegung der Arbeitsbedingungen vom:</u>						
Verleiher	etwa 60 %		etwa 35 %		etwa 90 %	
Entleiher	etwa 40 %		etwa 65 %		etwa 10 %	

Quelle: Rodosho Shokugyoanteikyoku, Shokugyobetsu rodo jittai chosa - Gyomu shori ukeoi jigyo ni okeru hakenteki rodo no jittai, showa 59nen, 12gatsu (Arbeitsministerium Beschäftigungssicherungsabteilung, Berufsspezifische Beschäftigungserhebung - Zur Zeitarbeit in Dienstleistungsunternehmen, Dezember 1984). In: Nihon Seisansei Honbu, Katsuyo rodo tokei (Japan Productivity Center, Praktische Arbeitsstatistik), Tokyo 1986, S. 129.

<sup>1</sup> Anmerkung zu den jeweiligen Grundgesamtheiten:

1. Alle Zeitarbeitnehmer in den jeweiligen Sparten = 100,
2. jeweils alle Männer bzw. Frauen = 100
3. wie 2.,
4. wie 2.,
5. alle Betriebe der jeweiligen Branche = 100.



Anders ist die Situation in der Sparte "Informationsverarbeitungsdienste", die hauptsächlich rechnerbezogene Tätigkeiten umfaßt. Zwei Drittel der Leiharbeitnehmer sind Männer, ein Drittel Frauen, beide fast vollständig in jüngeren Altersgruppen unter 35 Jahren. Die meisten Männer üben einfache bis anspruchsvolle Programmiertätigkeiten aus oder sind Systemingenieure, etwa ein Viertel von ihnen wird für die Rechnerbedienung eingesetzt. Die Qualifikationsstruktur der Frauen in dieser Kategorie weist die gegenteilige Gewichtung auf. Während drei Viertel der Leiharbeitnehmerinnen in Datenverarbeitungsfirmen oder -abteilungen lediglich in der Dateneingabe arbeiten, hat nur jede zehnte Frau Programmierkenntnisse oder kann zur Gruppe der Systemingenieure gerechnet werden. Dennoch liegt das durchschnittliche Qualifikationsniveau der Leiharbeitnehmer in den Informationsverarbeitungsdienstleistungen wesentlich über dem in allgemeiner Büroarbeit. Man kann hier von einem regelrechten Fachkräfteverleih ausgehen, der sich auf einem Feld mit ausgeprägtem Wachstum und extremen Personalengpässen bewegt. Einer Umfrage des Ministry for International Trade and Industry zur Folge konnten befragte Firmen 1984 nur ein Drittel ihres Bedarfs an Systemingenieuren und qualifizierten Programmierern aus dem internen Arbeitsmarkt decken (Japaninfo, 1986). Die Verleiher von Programmierern bieten ihren Arbeitnehmern daher auch in fast allen Fällen feste Anstellungen, weil sie sonst damit rechnen müßten, daß sie ihre Fachkräfte bald verlieren, sei es an die Konkurrenz oder an die Entleiher. Im Unterschied zur allgemeinen Büroarbeit legen in den Informationsverarbeitungsdiensten nicht die Ver sondern meist die Entleiher die Arbeitsbedingungen der Leiharbeitskräfte fest.

Wiederum andere Eigenheiten weist die Leiharbeit bei den Gebäudedienstleistungen auf. Da diese Tätigkeiten im Unterschied zu den Bürodiensten beim entleihenden Betrieb eine mehr infrastrukturelle Funktion haben und nicht unmittelbarer Teil des Produktionsprozesses sind, bestimmt nur etwa ein Zehntel der entleihenden Betriebe die Arbeitsbedingungen der Leiharbeitnehmer in der Hausreinigung, Anlagenwartung und -sicherung. Von drei Leiharbeitskräften sind hier zwei Frauen, fast alle über 45 Jahre alt und als Reinigungskräfte eingesetzt. Auch bei den Männern überwiegen mit 69 Prozent die älteren Personen. Der Anteil der Reinigungskräfte ist jedoch geringer (51 Prozent), und die Tätigkeitsgruppe mit der zweitstärksten Besetzung ist die Bedienung und Wartung von Heizungs- und Klimaanlage. Sowohl Männer wie Frauen sind überwiegend bei den Verleihfirmen fest an-

gestellt. Die Gründe dafür dürften wiederum im Wachstum dieser Dienstleistungssparte und in der Kontinuität des dort gegebenen Bedarfs liegen. Seit jeher ist der Anteil älterer Arbeitnehmer bei den Gebäudediensten höher als im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige (siehe dazu Sano, 1985). Die Erhebung des Arbeitsministeriums hat ergeben, daß bei den Leiharbeitskräften in dieser Branche dieser Anteil noch einmal überdurchschnittlich hoch ist. Es scheint sich überwiegend um einen Teilarbeitsmarkt von Personen jenseits der betrieblichen Altergrenze zu handeln.

Einige Merkmale der Entleiherbetriebe sind in Tabelle 10 zusammengefaßt. Nach den Ergebnissen dieser Arbeitsministeriums-Erhebung läßt sich ein klares Betriebsgrößengefälle in der Häufigkeit der Nutzung von Leiharbeitskräften feststellen. In allen drei untersuchten Sparten haben rund die Hälfte der Großbetriebe mit über 5.000 Beschäftigten Leiharbeitnehmer in der Verwaltung, der Informationsverarbeitung und bei Gebäudediensten eingesetzt, dagegen nur rund ein Viertel der Mittelbetriebe und lediglich weniger als 10 Prozent der Kleinbetriebe. Dieses Ergebnis ist umso bedeutsamer, als gemessen an der ungedeckten Nachfrage nach Fachkräften in den verschiedenen Betriebsgrößenklassen eher das Gegenteil zu erwarten gewesen wäre. Für Kleinbetriebe mit notorischem Fachkräftemangel könnte der Rückgriff auf Zeitarbeitskräfte ein Ausweg aus der Personalengpassituation sein. Bei Großbetrieben mit teilweise überschüssigen, nicht ausgelasteten Stammarbeitnehmern erscheint eine Verstärkung mit Leiharbeitnehmern nicht unmittelbar plausibel, wenn man davon ausgeht, daß Leiharbeit ergänzende Funktionen ausübt. Einleuchtender wird das Betriebsgrößengefälle indessen, wenn man eine substitutive Funktion der Leiharbeit unterstellt, in dem Sinne, daß reguläre Mitarbeiter durch irreguläre ersetzt werden, um Kosten zu sparen und mehr Flexibilität zu gewinnen.

Allerdings sind generelle Aussagen zur Strategie des Zeitarbeitseinsatzes problematisch, da sich die Gründe dafür je nach Sparte unterscheiden. Das Motiv der Ersatzbesetzung bei Ausfällen und der Abwicklung von Belastungsspitzen steht bei allgemeiner Büroarbeit an der Spitze. Bei der Datenverarbeitung ist es der Fachkräftemangel und bei den Gebäudediensten will man keine Stammkräfte für die teils inferioren und häufig auch im eigenen Produktionsspektrum nicht enthaltenen Tätigkeiten einsetzen. Zu beachten ist indessen, daß bisher die Substitution von fehlenden oder vorhandenen Kernbeschäftigten wohl ausschließlich in strategisch nicht bedeutsamen Aufgabenfeldern geschieht. In die eigentlichen Kernbereiche der Unternehmen

Tabelle 10: Strukturdaten von Betrieben, die Zeitarbeitnehmer nutzen, 1984  
(in Prozent)<sup>1</sup>

Merkmal	Allgemeine Büroarbeit	Informations- verarbeitungs- dienste	Gebäudedienste
<u>1. Betriebsgröße</u>			
5.000 und mehr Besch.	44	56	53
300 bis 999 Besch.	20	25	33
30 bis 99 Besch.	7	3	8
<u>2. Wirtschaftszweige, die am häufigsten Zeitarbeitnehmer einsetzen</u>			
Banken, Versicherungen	15	27	31
Versorgungswirtschaft	6	14	31
Immobilien, Beratung	10	4	29
Groß- und Einzelhandel	10	13	12
Verarbeitendes Gewerbe	7	7	11
<u>3. Häufigste Gründe für den Einsatz von Zeit- arbeitnehmern</u>			
Personalverstärkung bei Ausfällen, Belastungs- spitzen	37	16	3
Zeitpersonal ist leicht zu beschaffen	25	21	34
Zeitweiliger Bedarf an Spezialwissen	21	57	6
Arbeit können reguläre Mitarbeiter nicht leisten	7	12	42
Arbeitskosten für Zeit- personal sind niedrig	9	8	23

Quelle: Rodosho, Showa 59nen koyo kanri chosa (Arbeitsministerium Erhebung zur Personalverwaltung 1984). In: Nihon Seisansei Honbu, Katsuyo rodo tokei (Japan Productivity Center, Praktische Arbeitsstatistik), Tokyo 1986, S. 131

<sup>1</sup> Anmerkungen zu den jeweiligen Grundgesamtheiten:

1. Alle Betriebe in der jeweiligen Größenklasse = 100,
2. alle Betriebe des jeweiligen Wirtschaftszweigs = 100
3. alle Betriebe, die Zeitarbeitnehmer für die jeweilige Sparte einsetzen = 100.

sind die Leiharbeiter noch nicht vorgestoßen. Der Kostenaspekt spielt bei den Gebäudediensten eine zwar nicht dominierende, aber doch größere Rolle als in den beiden Bürosparten. Schreibkräfte oder Programmierer leihen die japanischen Unternehmen nicht in erster Linie aus, weil sie so Arbeitskosten sparen könnten, sondern eher um Engpässe zu bewältigen und aus personalstrategischen Überlegungen.

Überraschen mag, daß Zeitarbeit im Verarbeitenden Gewerbe Japans kaum genutzt wird. Weniger als 10 Prozent der warenproduzierenden Betriebe haben Leiharbeitnehmer beschäftigt. Ein Grund dafür mag sein, daß der Fachkräftemangel dort häufiger über den "Shukko"-Verleih von kooperierenden Firmen ausgeglichen wird und daß Funktionen, die intern nur schwer kontinuierlich besetzt werden können, ausgelagert werden. Ersatzweise dürfte auch die Subkontraktarbeit eine größere Rolle spielen. Ein anderer Grund ist sicher, daß in Japan eine institutionalisierte Ausbildung in gewerblichen Qualifikationen fehlt. Facharbeiter werden betriebsspezifisch in den Firmen herangebildet und in der Regel nicht freigesetzt. Gewerbliche Überlassung beispielsweise von Metallfacharbeitern, wie sie in der Bundesrepublik Deutschland besteht, ist in Japan daher nicht vorhanden.

In der Bauwirtschaft sind keine Leiharbeitsfirmen aktiv, sondern eher Arbeitskräfte von Subkontraktfirmen, die analog zu den hiezulande verbreiteten Scheinwerkvertragspraktiken keine definierten, abgrenzbaren Gewerke erstellen, sondern lediglich zur Verstärkung von Baustellenkernpersonal entsandt werden. Da bisher diesen Praktiken durch eine gesetzliche Regelung des Arbeitskräfteverleihs keine Grenzen gesetzt waren, stellten sie keinen ausgewiesenen Problembereich im japanischen Arbeitsmarkt dar. Informationen über den Umfang und die Bedingungen dieser verdeckten Form des Arbeitskräfteverleihs liegen nicht vor. Das Augenmerk der japanischen Arbeitsmarktwissenschaftler und der beschäftigungspolitischen Instanzen liegt jedoch derzeit weniger auf den verleihähnlichen Formen der Arbeitskräfteüberlassung als vielmehr auf der "neuen Leiharbeit", von der man erwartet, daß sie zukünftig im japanischen Arbeitsmarkt eine größere Rolle spielen wird. Wie die Prozentangaben in Tabelle 10 zeigen, sind es in erster Linie die Dienstleistungssparten mit Banken, Versicherungen, Versorgungsunternehmen und Beratungsfirmen, die Leiharbeitskräfte in verschiedenen Sparten beschäftigen. Geht man davon aus, daß auf längere Sicht der Beschäftigtenanteil im tertiären Sektor weiter wachsen wird (siehe dazu die Projektion des Shakai Kaihatsu Kenkyusho, 1985, S. 30 f.), und daran zweifelt in Japan nie-

mand, so dürfte damit auch eine Ausweitung der in den beiden Tabellen ausgewiesenen Leiharbeit verbunden sein.

#### 4.2.3.1 Leiharbeit in der Datenverarbeitung

Die amtlichen Erhebungen zur neuen Leiharbeit enthalten lediglich Informationen zu den grundlegenden Beschäftigungsmerkmalen und zur Verteilung der Zeitarbeitskräfte im Gesamtarbeitsmarkt. Über die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, die Kontinuität des Einsatzes, die Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit, die Qualifizierung der Leiharbeitskräfte und andere wichtige Faktoren, die zur Beurteilung dieser Beschäftigungsform gehören, liefern die Arbeitsministeriums-Erhebungen keine Ergebnisse. Ergänzend werden daher ausgewählte Ergebnisse aus zwei Untersuchungen zum Stand und zur Ausgestaltung der EDV-Leiharbeit in Japan 1984/85, also kurz vor der Verabschiedung des Leiharbeitsgesetzes, vorgestellt, die ein plastischeres Bild des Geschehens vermitteln. Die Studien basieren auf unterschiedlichen Methoden. In einer Betriebsfallstudie ist das personalpolitische Konzept einer Zeitarbeitsfirma, die Programmierer und Systemingenieure verleiht, analysiert; eine schriftliche Umfrage des Dachverbandes der Elektroindustriegewerkschaften ermittelt die Arbeitsbedingungen von Software-Beschäftigten bei Leiharbeitsfirmen.

Der Industriesoziologe Inagami hat die betriebliche Personalpolitik des Zeitarbeitsunternehmens M, das Ingenieure und Techniker verleiht, analysiert (Inagami, 1985). Technische Beratungsfirmen gehören zu den Wachstumsbereichen des japanischen Arbeitsmarkts. Nach einer Erhebung des Industrieministeriums sind etwa 1.200 Betriebe in dieser Sparte tätig, die insgesamt etwa 25.000 Mitarbeiter, fast ausschließlich Männer, beschäftigen. Vier Fünftel der Unternehmen gehören zum Typ des Verleihbetriebs, nur knapp 20 Prozent wickeln Aufträge in den eigenen Betriebsstätten ab. Die Hälfte der Ingenieur-Verleihfirmen sind Kleinbetriebe mit weniger als 50 Beschäftigten.

Da in Japan ein chronischer Mangel an technischen Fachkräften herrscht, der sich in Phasen hoher Auslastung bei einzelnen Betrieben noch zuspitzt, trifft der Verkauf von Ingenieurleistung auf eine lebhafte Nachfrage. Mit der Diffusion von rechnergestützten neuen Technologien in Produktion und Verwaltung ist dieser Bedarf nochmals angestiegen. Die hauptsächlichen Probleme der Ingenieur-Verleihfirma bestehen daher nicht in der Auftragsbeschaffung, sondern vielmehr in der Rekrutierung, Qualifizierung und Stabili-

sierung eines guten Mitarbeiterstamms. Nach Untersuchungen des Kokumin Kinyo Koko, einer halbstaatlichen Bank für Kleinbetriebe, hat der größte Teil der Zeitingenieure und -techniker einen nur geringen Qualifikationsstand und einen nur engen Einsatzbereich bei den Nutzerfirmen, ihnen werden überwiegend Routinearbeiten übertragen. Dennoch herrscht der längerfristige Verleih bei ein und demselben entleihenden Unternehmen vor. Die Leihingenieure haben ein niedriges Durchschnittsalter, sie erhalten bei hoher Arbeitsbelastung unterdurchschnittliche Löhne und sind daher wenig motiviert.

Inagami hat sich mit der Firma M ein Großunternehmen in der Sparte Ingenieur- und Technikerverleih ausgesucht. M hatte 1984 über 2.000 Beschäftigte in 14 Filialen, die für Software-Aufgaben in der Grundlagenplanung, Feinplanung und der Konstruktion ausgeliehen waren. Das Durchschnittsalter der Zeitingenieure und -techniker betrug 27 Jahre, 94 Prozent waren Männer. Der Kundenkreis von M umfaßte 210 Firmen, überwiegend Großunternehmen, die an der ersten und zweiten Sektion der Tokyo-Börse notiert werden, sowie deren Kernzulieferfirmen. Die immer häufigere Ausleihe von Ingenieuren und Technikern begründen die Kunden unternehmenspolitisch mit der Abkehr von "Black-Box-Aufträgen" an Ingenieurfirmen aus Angst vor Industriespionage. Bei den personalpolitischen Gründen dominieren die Rationalisierung der Kernbelegschaft, ständiger Mangel an technisch geschultem Personal, Senkung der Arbeitskosten und das Abfangen von erhöhten Flexibilitätsanforderungen durch Verstärkung mit Leihkräften in Spitzenbelastungsphasen. Das Erfolgskonzept von M basiert auf der Kombination von groß angelegter Werbung, Orientierung auf erstrangige Kunden und der Pflege eines hohen Qualitätsstandards sowohl beim Personalstamm wie auch in der Ausgestaltung der Verleihkonditionen. Neben anspruchsvoller Radio-, Fernseh- und Zeitungswerbung gibt M eine eigene Technik-Infozeitschrift heraus, die sie gratis an Kunden und Institutionen, aus denen sie ihr Personal rekrutiert, verteilt.

In der Gründungsphase noch 1974 konnte M sein Geschäft mit freigesetztem und überschüssigem Personal von unterausgelasteten Firmen aufbauen. Allmählich ging M immer mehr zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen über, seit 1979 kann M sich ausschließlich auf Absolventen von Technischen Hochschulen beschränken. 1984 waren fast zwei Drittel der Neuzugänge akademische Berufsanfänger mit Technikstudium, ab 1985 wollte M auch Nichttechniker einstellen. Bei den Neueinstellungen mit Berufserfahrung hat

M für technische Fachkräfte eine Altersobergrenze von 35 Jahren gesetzt, bei technisch nicht versierten Neulingen von 28 Jahren. Bewerber müssen einen Test bestehen. Den Neueingestellten bietet M eine Erstausbildung von drei bis vier Monaten Maschinenbau und etwa sechs Monaten Datenverarbeitung, die Weiterbildung geschieht individuell. Neben weiterführender Schulung, bevorzugt an Wochenenden, setzt M auch externes Training an, organisiert Seminare mit Professoren und Praktikern, veranstaltet Kreativitätswettbewerbe, regt das Belegen von Fernstudienkursen an und vergibt Stipendien für Inlands- und auch Auslandsstudienaufenthalte. Zum Zeitpunkt der Betriebsanalyse stand gerade die Eröffnung eines Studienzentrums für Mikroelektronikschulung in Maschinen-, Elektro- und Systemtechnologien bevor, das teilweise auch für das Stammpersonal von kleineren Kundenfirmen offen sein sollte. Mit diesem ausgeprägten Qualitätsbewußtsein und ausgefeilten Aus- und Weiterbildungskonzepten profilierte sich M als eine erstklassige Verleihfirma.

Mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen versucht M, einen hochmotivierten und hochproduktiven Personalstamm aufzubauen, der trotz des räumlich gestreuten Einsatzes eine Identität mit dem Arbeitgeber entwickelt und hält. Das Lohnniveau liegt im Durchschnitt etwa 10 Prozent unter dem von Großfirmen, aber über dem der mittelgroßen Kundenfirmen und ist höher als das anderer Ingenieurverleihunternehmen. Die Normalarbeitszeit beträgt 40 Wochenstunden plus Überstunden nach Maßgabe der Entleihbetriebe, wobei als Orientierungsgröße 40-50 Stunden monatlich genannt werden. Neben dem Verleih von Einzelpersonen überwiegt der Gruppenverleih, wobei die Gruppen im Qualifikationsniveau nicht homogen sind. Oft werden Berufsanfänger in Gruppen von erfahrenen Kollegen eingereiht. Die so gestaltete Qualifizierung "on-the-job" finanzieren damit hauptsächlich die Entleiher.

Eines der gravierendsten Probleme von Zeitarbeitsfirmen ist das Kommunikationsdefizit zwischen den beteiligten Personen und Betrieben. Mangelnder Informations- und Meinungsaustausch besteht sowohl zwischen den Leiharbeitnehmern, zwischen den Leiharbeitnehmern und ihrem Arbeitgeber sowie auch zwischen der Zeitarbeitsfirma und ihrem Kunden. M begegnet dem auf verschiedenen Ebenen. Einmal monatlich finden in der Arbeitszeit Aussprachen mit Mitarbeitersprechern statt. Belegschaftsvertreter werden in einer institutionalisierten Runde über die Geschäftspolitik informiert und können ihre Einschätzung dazu äußern, ein Hauptabteilungsleiter steht



zu persönlichen Aussprachen zur Verfügung. Die Zeitarbeitnehmer können auf diesem Wege Beschwerden beim Arbeitgeber artikulieren, M verhandelt daraufhin mit dem Kunden und versucht zu Regelungen zu kommen, die sowohl den Kunden wie auch die Zeitarbeitskräfte zufriedenstellen. Eine Firmenzeitschrift, gemeinsame Freizeitaktivitäten und Belegschaftsaktionen sollen das so langsam aufgebaute "Wir-Gefühl" verstärken.

Die Konditionen des Verleihs variieren je nach den Bedürfnissen der Kunden. Generell verbietet M jedoch das Subkontraktieren der Zeitarbeitnehmer, d.h. den Unterverleih beispielsweise zu Tochter- oder Zulieferfirmen, eine Praxis, die sonst in der Arbeitnehmerüberlassung in Japan weit verbreitet ist. Dadurch erhält sich M die Transparenz über den tatsächlichen Einsatz ihrer Mitarbeiter und sichert sich den Zugriff zu den Verantwortlichen, die sie z.B. bei Beschwerden ihrer Mitarbeiter anspricht. Die Verleihfristen streuen von mindestens drei Monaten bis zu fünf Jahren, in den meisten Fällen liegt die Dauer der Überlassung zwischen ein und drei Jahren. Beim Verleih von Gruppen ist ein Gruppenleiter bestimmt, der die Einsatzpläne für die Gruppe erstellt und selbst oft die schweren Aufgaben abwickelt sowie die Berufsanfänger unterweist. Diese Verleihform überwiegt bei kleineren bis mittelgroßen Kunden, sie nimmt häufig den Charakter von technischer Beratung an. Die Großunternehmen dagegen fordern überwiegend Einzelpersonen für die Abwicklung von einfacheren technischen Arbeiten, insbesondere in Spitzenbelastungszeiten an.

Als unternehmenspolitische Perspektive sieht M neben der Ausweitung des Verleihs die Möglichkeit, sich zu einer technischen Forschungsinstitution zu entwickeln, die technische Planung und Entwicklung gemischt intern wie auch extern anbietet. Das Unternehmen M dürfte insgesamt sicher zu den Renommierfirmen in der Zeitarbeitsbranche zählen, das seinen Mitarbeitern gute und stabile Arbeitsbedingungen bietet. Inwieweit sich dies in der Arbeitszufriedenheit der Zeitarbeitsingenieure und -techniker ausdrückt und inwieweit dennoch Probleme, die aus dem Verleih resultieren, bei den Zeitarbeitnehmern bestehen, ist aus den Ausführungen Inagamis nicht zu erkennen. Er scheint sich auf Gespräche mit dem Management von M konzentriert zu haben, Äußerungen von Zeitarbeitskräften selbst gibt er nicht wieder.

Gerade bei den Arbeitnehmern setzt nun die im Frühjahr 1985 von Denkiroren, dem Dachverband der Elektrogewerkschaften durchgeführte Erhebung an (Denkiroren 1985). Unter den insgesamt 2.725 erfaßten Programmierern und Systemingenieuren waren 600 Zeitarbeitnehmer, knapp die



Hälfte davon gehörte zum Personenkreis mit fortgeschrittenen Programmierkenntnissen, ein Drittel führte einfache Programmierarbeiten aus und ein Fünftel war in der Rechnerbedienung tätig. Damit lag in dieser Umfrage zwar keine identische Personenstruktur vor wie bei der Mitarbeiterschaft der oben vorgestellten Verleihfirma M, aber es bestehen erhebliche Überlappungen in den Tätigkeitsinhalten insbesondere der beiden erstgenannten Leiharbeitnehmergruppen. Das Fragenprogramm von Denkiroren enthielt Angaben zum Lohnniveau, zur Arbeitszeit, insbesondere der Zahl der Überstunden, zur Schulung, zur Belastung am Arbeitsplatz, zur Dauer des Verleihs, zum Unterverleih und zur Haltung der Arbeitnehmer gegenüber ihrer Beschäftigungsform. Diese Erhebung war damit primär auf eine Offenlegung der Probleme, die der Leiharbeit anhaften, angelegt; insofern ergänzt sie die vorstehenden Angaben.

Die Ergebnisse offenbaren, daß die Arbeitsbedingungen eines großen Teils der Software-Leiharbeitnehmer erheblich von den Bestimmungen abweichen, die seit Inkrafttreten des Leiharbeitsgesetzes gelten. So war etwa der Hälfte der Systemingenieure bei ihrer Einstellung nicht gesagt worden, daß sie von ihrem Arbeitgeber an andere Firmen ausgeliehen werden würden, der Anteil dieser nichtinformierten Personen betrug bei den Programmierern und den Rechnerbedienern je ein Viertel. Diese nicht von vornherein informierten Leiharbeitnehmer konzentrieren sich bei den großen Elektroherstellern. Man kann annehmen, daß hier eine Grauzone zwischen gewerblicher Arbeitnehmerüberlassung und gelegentlichem oder auch unregelmäßigem Mitarbeiterverleih nach dem Shukko-Muster berührt ist. Die großen Elektrohersteller haben insbesondere in Zeiten technologischer Umstellungen technische Fachkräfte an Zulieferfirmen entsandt, die zur Einweisung der dortigen Belegschaft oder zur Entwicklung angepaßter neuer Verfahren beauftragt waren. Zugleich dürfte technisches Personal in großem Umfang auch an Kunden der Elektrofirmen ausgeliehen worden sein, um die Erstschulung z.B. bei der Inbetriebnahme rechnergestützter Anlagen in der Produktion und Verwaltung durchzuführen. In vielen Fällen werden diese Schulungskräfte dauerhaft unter Verleihkonditionen im Außendienst eingesetzt sein.

Eine weitere problemhafte Praxis stellt der Unterverleih der Zeitarbeitnehmer durch einen Erstverleiher dar. 63 Prozent der befragten Systemingenieure hatten ein derartiges Weiterreichen erlebt, und jeweils etwa ein Drittel der Programmierer und Rechnerbediener. Wiederum stachen dabei ins-

besondere die großen Elektroherstellerefirmen hervor, die das von ihnen entliehene Zeitpersonal vermutlich an kooperierende Firmen und Tochtergesellschaften weiterreichten.

Ein dritter Punkt in dem die Verleihpraxis gegen die neuen Bestimmungen verstieß, war die Dauer der Überlassung an einen Kunden. 44 Prozent aller Software-Zeitarbeitnehmer waren zum Zeitpunkt der Erhebung schon länger als zwei Jahre beim derzeitigen Entleiher eingesetzt, eine Gegebenheit, die auch dem Grundgedanken des Arbeitnehmerverleihs widerspricht. Am ausgeprägtesten war die Langzeitausleihe beim Bedienungspersonal von Datenverarbeitungsanlagen. Es ist nicht auszuschließen, daß viele Entleiher durchaus an einer Übernahme der Zeitkräfte in ihren Mitarbeiterstamm interessiert wären. Sie verzichteten jedoch vielfach auf die Abwerbung der Zeitkräfte, um nicht die Geschäftsbeziehungen mit der Verleihfirma, auf deren Dienste sie auch zukünftig angewiesen sein werden, zu belasten. Andererseits ist auch denkbar, daß die Entleiher es für vorteilhaft halten Leihpersonal längerfristig einzusetzen, da sich dadurch mehrfache Neueinstellungen erübrigen.

Bei den Leiharbeitnehmern selbst war der Anteil derjenigen, die mit ihrer Erwerbssituation zufrieden waren, genauso hoch wie derjenigen, die gern diesen Status aufgeben wollten (jeweils etwa 30 Prozent). Allerdings haben vier Fünftel der Befragten angegeben, daß sie mit der Leiharbeit aufhören wollen, wenn sie das 35. Lebensjahr erreichen. Der Grund dafür liegt in den beträchtlichen Belastungen, die das Software-Zeitpersonal verkraften muß. Zwei Drittel klagte über gesundheitliche Beschwerden wie Augenschmerzen, Stress, Rückenschmerzen und allgemeine Beschwerden. Vor den medizinischen Problemen rangiert in der Zukunftseinschätzung der Leiharbeit von EDV-Fachkräften die Unsicherheit über die Kontinuität in der Beschäftigung. Gut 40 Prozent befürchtete Arbeitsplatzverluste aufgrund der technischen Entwicklung und der zu erwartenden Rationalisierungsfolgen. Bei den Verbesserungswünschen stand der Wunsch nach besserer und häufigerer Schulung ganz oben, gefolgt von einer Verringerung der Arbeitsbelastung, einer Aufwertung der Zeitarbeit in den Augen der Öffentlichkeit, der Entwicklung von Beschwerdeverfahren sowie von Kommunikationsformen zur Artikulation von Interessen und zur Festigung des Kollegenverbunds.

Gerade für die Faktoren Schulung, Imagepflege, Kommunikationsverfahren hat das oben vorgestellte Zeitarbeitsunternehmen M aufwendige Konzepte entwickelt. Die Problematik scheint von den größeren Zeitarbeitsfir-

men gezielt angegangen zu werden, die kleineren dagegen scheuen anscheinend die nicht unerheblichen Kosten. Zugleich wird angesichts der Ergebnisse der Denkiroren-Umfrage deutlich, daß das Unternehmen M nicht als repräsentativ für die Sparte Zeitarbeit von Ingenieuren und Technikern stehen kann, sondern daß M vielmehr zu den Spitzenfirmen der Branche zählt. M dürfte durch seine Vermarktungsstrategien und seine personalpolitischen Konzepte einen Teil der Unsicherheit und Überforderung von seinen Mitarbeitern fernhalten, die die Zeitarbeitnehmer mit durchschnittlichen Arbeitsbedingungen belasten.

Nicht nur für Zeitarbeitsfirmen kann gute Schulung und soziale Einbettung der Mitarbeiter zu einer Stabilisierung des Personalstamms und damit zu größerer Leistungsfähigkeit führen. Auch Gewerkschaften sehen über diese Hebel Möglichkeiten, den bisher minimalen Organisationsgrad bei Zeitarbeitnehmern zu erhöhen. M. Warashina, der Präsident der Elektrodachgewerkschaft Denkiroren, sprach sich im Rahmen der Conference on Industrial Relations 1986 dafür aus, daß die Gewerkschaften eigene Manpower-Banks für Zeitarbeitskräfte aufbauen und diese mit Schulungs- und Wohlfahrtseinrichtungen ausstatten (Nitta, 1986, S. 7). Sollte es zu Entwicklungen in dieser Richtung kommen, dann stellt sich die Frage, ob die Gewerkschaften für die Arbeitnehmerüberlassung dann eigene Konzepte entwickeln oder ob sie sie im Stil von privaten Zeitarbeitsunternehmen abwickeln werden.

#### 4.2.3.2 Leiharbeit in allgemeinen Bürotätigkeiten

Leiharbeitskräfte in allgemeinen Bürotätigkeiten unterscheiden sich in ihren Charakteristika und auch ihren Arbeitsbedingungen vom EDV-Zeitpersonal. Detaillierte und teilweise auch widersprüchliche Informationen dazu liegen aus den Erhebungen einer Zeitarbeitsfirma sowie einer Umfrage im Auftrag des Arbeitsministeriums vor. Im Juni 1984 hat die Zeitarbeitsfirma Temporary Center unter seinen insgesamt 18.000 Zeitarbeitnehmern 3.500 für eine Umfrage zur Haltung gegenüber der Zeitarbeit und zur Arbeitssituation ausgewählt, von 1.540 Mitarbeitern erhielt das Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt zurück (die Ergebnisse sind enthalten in Keiya, 1985, S. 201-230). Die so erfaßten Zeitarbeitskräfte konzentrieren sich auf die Mitarbeiter in den großen Ballungsgebieten Japans. Obwohl in den veröffentlichten Ergebnissen an keiner Stelle die Geschlechtsstruktur der erfaßten Gruppe genannt wird, ist doch eindeutig, daß der erfaßte Mitarbeiterstamm ausschließ-

lich Frauen umfaßt. Die vom Arbeitgeber gestellten Fragen konzentrieren sich auf persönliche Merkmale der Leiharbeiterinnen, ihre Motive, sich als Zeitarbeitskräfte zu bewerben, ihre Vorbildung und Berufserfahrung, die Vorteile, die sie in der Zeitarbeit sehen und auf ihre Absichten zum Verbleib in dieser Tätigkeitsform. Aspekte, die die Arbeitsbedingungen näher durchleuchtet hätten und möglicherweise auf Probleme der Bürozeitarbeit hingewiesen hätten, waren nicht thematisiert. Dennoch ergänzen die Umfrageergebnisse die in Tabelle 9 enthaltenen Angaben über die Zeitarbeitnehmer in allgemeiner Büroarbeit.

Das am häufigsten vorkommende Profil der Temporary-Zeitarbeitnehmerin hatte folgende Konturen: es waren Frauen unter 35 Jahren (über 80 Prozent), entweder noch unverheiratet (59 Prozent) oder verheiratet (35 Prozent), die Oberschul- oder Kurzuniversitätsabschluß (39 bzw. 31 Prozent) und drei bis zehn Jahre Berufserfahrung vorwiesen. Zwei Drittel der Befragten waren vor ihrem Eintritt bei Temporary-Center zwischen einem und fünf Jahren bei einem anderen Arbeitgeber tätig gewesen, die meisten davon waren aus Unzufriedenheit mit den vorherigen Arbeitsbedingungen ausgeschieden und Zeitarbeitskräfte geworden. Unter den Gründen der Unzufriedenheit dominierten die zu geringen Löhne und die zu langen und zu ungünstigen Arbeitszeiten.

Die in der Zeitarbeit eingesetzten Kenntnisse und Fertigkeiten hatte die Hälfte der Mitarbeiterinnen autodidaktisch erworben, nur ein Viertel konnte die beim vorherigen Arbeitgeber erhaltene Ausbildung nutzen. Unter den Ausbildungsinhalten dominierten Maschineschreiben von englischen Texten, Fremdsprachen- und EDV-Grundkenntnisse. Die Weiterbildungsabsichten der Temporary-Mitarbeiterinnen konzentrierten sich auf ähnliche Gebiete, nämlich wiederum Fremdsprachen, Word-Processor-Bedienung und Datenverarbeitung, sie reflektieren damit die am stärksten nachgefragten Qualifikationen und diejenigen mit den höchsten Wachstumsraten.

Unter den Motiven für die Wahl der Zeitarbeit rangierte der Gesichtspunkt "Ich kann mich entfalten, meine Erfahrung nutzen" ganz oben (etwa 50 Prozent), ein Viertel der Leiharbeitskräfte nannte auch das gute Gehalt als den wichtigsten Vorteil der Zeitarbeit. Diese Ergebnisse lassen annehmen, daß Zeitarbeit von den Ausübenden als eine vollwertige Erwerbsform betrachtet wird, nicht nur als eine Notlösung oder ein Übergang in reguläre Beschäftigung. Fast die Hälfte der erfaßten Frauen wollte denn auch diese Tä-

tigkeit fortsetzen, solange es nur irgend geht, lediglich ein Zehntel wartete auf eine Dauerstellung.

Nun lassen sich etliche Anhaltspunkte dafür nennen, daß diese Umfrage keine repräsentativen Ergebnisse aufweist. Erstens handelt es sich um eine Arbeitgeberbefragung in ausgewählten Teilen der eigenen Belegschaft, die sicher auch dazu dienen sollte, Bedenken gegen die Leiharbeit zu entkräften. Die Resultate wurden während der entscheidenden Diskussionsphase des Regierungsausschusses zur Konzipierung eines Leiharbeitsgesetzes bekanntgegeben. Nicht zu unterschätzen ist auch die Werbewirkung derartiger Aussagen unter potentiellen Bewerberinnen. Schließlich ist zu berücksichtigen, daß Temporary Center zu den größten und seriösen Unternehmen seiner Branche gehört und sich dementsprechend auch durch überdurchschnittlich gute Arbeitsbedingungen auszeichnet.

Das Beschäftigungs- und Berufsforschungsinstitut des Arbeitsministeriums kommt in seiner 1986 veröffentlichten Erhebung zur Arbeitssituation von Büro-Zeitarbeitskräften zu teilweise weniger positiven Ergebnissen (Koyo Shokugyo Sogo Kenkyusho, 1986). Über die Hälfte der Frauen ist danach nicht zufrieden mit dem Einkommen aus der Zeitarbeit. Zwar sind die Löhne höher als bei Teilzeitarbeit, aber jede Zweite hat dennoch nicht das erwartete Einkommensniveau erreicht. Sozialleistungen sind kaum verbreitet. Nur ein Viertel der Zeitarbeitnehmerinnen hat von der Verleihfirma anfangs eine Ausbildung erhalten. Mit den Arbeitsbedingungen ist die Hälfte der Befragten zufrieden, der Prozentsatz liegt bei den besonders qualifizierten und fachgerecht eingesetzten Frauen höher. Fortsetzen möchte nur jede Dritte diese Form der Erwerbstätigkeit. Insgesamt relativiert diese repräsentativ angelegte Erhebung das aus der firmeninternen Umfrage gewonnene Bild.

Festzustellen bleibt, daß die Mehrzahl der jungen Leiharbeitnehmerinnen sich zumindest formal freiwillig für diesen Beschäftigungsstatus entschieden zu haben scheinen. Plausibel wird diese Haltung angesichts der den weiblichen Erwerbstätigen von den meisten großen Arbeitgebern noch immer nicht angebotenen Entfaltungsmöglichkeiten. Immer mehr jüngere Japanerinnen sehen sich von den etablierten Firmen enttäuscht und vermuten in der Zeitarbeit eine nicht unattraktive Alternative.

#### 4.2.3.3 Arbeitskräfteverleih als "zweite Linie" der Personalpolitik von Großfirmen

Beobachter neuerer Entwicklungen in der Personalpolitik von Großfirmen berichten, daß insbesondere große Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Versicherungen und Generalhandelshäuser in letzter Zeit spezielle Tochterfirmen mit dem Zweck des Arbeitskräfteverleihs gründen (siehe bei Shimoda, 1985; er nennt als Beispiele die Mitsubishi-Bank, die Meiji-Lebensversicherung und das Mitsui-Handelshaus). Die dort eingesetzten Leiharbeiter sind meist jüngere Frauen und Männer der mittleren und oberen Altersgruppen. Sie konzentrieren sich auf die Bereiche Büroautomation und allgemeine Bürotätigkeiten und bedienen überwiegend Firmen der jeweiligen Unternehmensgruppe. Die Motive für diese Externalisierung von bestimmten Tätigkeitsfeldern aus den Großfirmen variieren je nach dem Typ der verliehenen Arbeitskräfte. Zum einen konturieren sich Tochterfirmen, die jüngere Arbeitnehmer mit Spezialkenntnissen in modernen Bürotechnologien ausleihen, zum anderen werden Leihfirmen gegründet, die als Sammelbecken von altgedienten Mitarbeitern, die in der Mutterfirma als nicht mehr auslastbar angesehen werden, dienen. Im ersten Fall versuchen die Großfirmen, Mangelqualifikationen innerhalb der Unternehmensgruppe zu erhalten, sie im Verbund optimal zu nutzen, gegen die Konkurrenz abzusichern und dabei zugleich die Gewinnerwartungen, die in der Leiharbeit stecken, zu realisieren. Im zweiten Fall versucht man, der Überalterung des Mitarbeiterstamms entgegenzuwirken, entledigt sich älterer Mitarbeiter, ohne sie zu entlassen, vermarktet deren beispielsweise bei kleinen Firmen durchaus noch gefragten Qualifikationen und behält zugleich den Zugriff auf diese Personengruppe, beispielsweise für Belastungsspitzen.

Für die Nutzerfirmen bieten diese Leihkräfte gegenüber anderen sekundären Arbeitskräften, wie temporär beschäftigten oder Teilzeitarbeitskräften, den Vorteil, daß es sich um Personen mit vergleichsweise größerer Motivation und Arbeitsdisziplin handelt. Die sekundären Arbeitskräfte mit Zeitverträgen bieten meist nicht denselben Einsatz wie reguläre Mitarbeiter. Leiharbeiter aus der Unternehmensgruppe dagegen betrachten sich als quasi-reguläre Mitarbeiter und beziehen aus diesem Statusbewußtsein auch die nötige Arbeitsmoral, um extreme Anforderungen z.B. im Bezug auf die Arbeitszeit in derselben Weise zu akzeptieren, wie es Stammbeschäftigte tun.

Viele Großfirmen, die bis vor kurzem ausschließlich Nutzer von Leihfirmen waren, haben mittlerweile beschlossen, in den wachstumsstarken und



lukrativen Markt, insbesondere des Softwarespezialisten-Verleihs, selbst einzusteigen. Noch fehlen Analysen über die Rekrutierung, Qualifizierung, die Mobilität und die Einsatzmodalitäten der dort tätigen Zeitkräfte, sicher sind bei einem Teil die Arbeitsbedingungen und personalpolitischen Konzepte ähnlich gut wie im oben beschriebenen Fall der Leihfirma M. Konzerneingebettete Verleihfirmen haben im Vergleich zu autonomen Zeitarbeitsunternehmen eine Reihe von zusätzlichen strategischen Variablen und auch Vorteile. Bei der Rekrutierung ihrer Mitarbeiter ist anzunehmen, daß sie die Vermittlung über die Mutterfirma beanspruchen, was ihnen den Zugriff zu Absolventen erstklassiger Hochschulen, die sonst kaum in eine Leiharbeitsfirma eintreten würden, ermöglicht. Die Auslastung ihres Personals ist aufgrund einer garantierten Grundlast aus der Unternehmensgruppe wahrscheinlich besser als bei konkurrierenden eigenständigen Leiharbeitsfirmen. Auch bei der Qualifizierung sind Kooperationsabkommen beispielsweise mit EDV-Herstellern innerhalb des Unternehmensverbunds denkbar. Die beruflichen Perspektiven von Leiharbeitskräften dieser Unternehmen können theoretisch durch Übergangsmodelle oder auch Rückführungsabmachungen in reguläre Beschäftigungen innerhalb der Unternehmensgruppe denen von regulären Arbeitnehmern in Großfirmen angeglichen werden. All diese Faktoren hängen sicher auch vom Grad der Kapital- und Produktionsverflechtung mit der Mutterfirma bzw. auf der anderen Seite vom Umfang der Leistungen für den sonstigen Markt ab. Nach Äußerungen von Leitern unabhängiger Leiharbeitsfirmen soll es oft enge Verzahnungen zwischen den Personalabteilungen der Großfirmen und den zuständigen Geschäftsführern angliederter Leiharbeitsfirmen geben. Man spricht dabei von "daini jinjibu", d.h. sinngemäß einer zweiten Linie der Personalpolitik.

Deutlicher noch als bei der Externalisierung von datentechnischen Büroaufgaben in konzerneigenen Verleihfirmen wird diese personalpolitische Verzahnung beim zweiten Firmentyp, dem Verleih von älteren Mitarbeitern, die von Großfirmen in eigens gegründete Leiharbeitsfirmen ausgelagert wurden. Diese Konstruktion stellt eigentlich eine Abwandlung der Mitarbeiterausleihe dar, wie sie nach dem "Shukko-Modell" betrieben wird. Zwei Anwendungsgebiete stechen dabei hervor. Durchaus altehrwürdige Unternehmen mit einer kreativen Personalpolitik suchen seit einiger Zeit nach Wegen, wie sie sich des Überschusses an Führungskräften und auch qualifizierten Sachbearbeitern in den Altersgruppen über 45 Jahren entledigen können. Bisher transferierten sie verdiente ältere Mitarbeiter scheinbar befristet an

Zulieferfirmen oder an kleinere kapitalmäßig verbundene Unternehmen. Seitdem die Wachstumsmargen generell kleiner geworden sind, ist die Bereitschaft der angesprochenen Firmen, diese erfahrenen Kräfte in ihre Führungsriege zu übernehmen, geringer geworden. Eine elegante Alternative haben etliche Firmen nun in der Gründung von Leiharbeitsfirmen für altgediente technische oder Verwaltungsspezialisten gefunden. Sie versetzen ältere Arbeitskräfte in sog. Beratungsfirmen und bieten deren Qualifikation nun im engeren Produktionsverbund und auch auf dem freien Markt an.<sup>1</sup>

Eine zweite Anwendungsform ist in strukturschwachen Wirtschaftszweigen zu erkennen, wo Personalleiter von Betrieben mit extremen Personalüberschüssen auch den Verleih als eine Variante des Personalabbaus ihrer längerfristig nicht mehr auslastbaren Mitarbeiterbestände erwägen. Laut Shimoda sollen Gespräche zwischen Personalleitern der Stahlindustrie und Leiharbeitsfirmen stattgefunden haben, bei denen eruiert wurde, ob die Zeitarbeitsfirmen zu en bloc-Übernahmen von Fachkräften bereit wären. Auch hier zeichnet sich die Nutzung der Leiharbeit als eine zweite Linie der Personalpolitik ab, auf der Beschäftigungsanpassung externalisiert bzw. verdeckt abgewickelt werden könnte. Die unternehmensinternen Arbeitsmärkte erweitern mit diesem Instrument ihre Grenzen. Die schrumpfende Schiffbau-firma Hitachi Zosen Corp. beispielsweise hat Hunderte von Mitarbeitern an die konzerneigene Zeitarbeitsfirma Creative Inc. überführt (The Japan Economic Journal vom 23.8.1986). Auch im Zuge der Privatisierung der Staatsbahn (JNR), dem größten japanischen Rationalisierungsfall seit Jahrzehnten, spielt der Arbeitnehmerverleih eine erhebliche Rolle. Während in der Phase der Konzeptdiskussion und der Vorbereitung der Privatisierung schon in großem Stil überschüssige Bahnbedienstete auf der Basis von "Shukko-Abkommen" oder nach einem JNR-Verleihsystem zu Hotels, Taxiunternehmen, in die Automobilproduktion und zu Datenverarbeitungsfirmen entsandt wur-

---

<sup>1</sup> Die Firma Mitsubishi Shoji gründete so ein Team aus, das bis dahin intern älteren Kollegen Beratungen für Beschäftigungs- und Lebensplanung nach Erreichen der Firmenaltersgrenze geboten hatte, um ihnen einen weichen Übergang in die veränderten Erwerbsbedingungen der "dritten Lebensphase" zu ermöglichen. Da der Bedarf an derartigen Übergangsberatungen stark zunimmt, sah die Firma hier neben einer nach ihnen wirkenden Sozialtechnik auch eine Vermarktungschance. Ähnliche Ansätze verfolgen auch Firmen in der Toyota-Gruppe, die Ingenieure und Techniker höheren Alters als technische Berater von einer eigens gegründeten Firma an Kunden- und Zulieferfirmen verleihen.



den, entsteht mit dem Vollzug der Privatisierung eine spezielle Zeitarbeitsfirma, die ehemaliges Bahnpersonal verleiht. Das JNR-Verleihsystem sieht einen Transfer von Mitarbeitern in andere Firmen für drei Jahre vor, der bei Bedarf verlängert werden kann.

Das letztgenannte Beispiel zeigt besonders deutlich, daß von der gelegentlichen Mitarbeiterausleihe bis zum institutionalisierten Verleih von Arbeitskräften in Japan nur ein kleiner Schritt liegt. Bei Hochwachstum und demzufolge stetig expandierender Personalausstattung war die Nutzung dieser personalpolitischen Variante nicht akut. Jetzt, wo es um Personalabbau und um Umverteilung auch über die Grenzen von unternehmensinternen Arbeitskräften hinaus geht, hat man sich in Japan recht schnell auch in dieser Form der betrieblichen Beschäftigungspolitik geübt. Während beim Shukko das ursprüngliche Arbeitsverhältnis zumindest im ersten Zug erhalten bleibt, vollzieht sich beim Transfer von Mitarbeitern zu assoziierten Leiharbeits- oder Beratungsfirmen schon ein Arbeitgeberwechsel. Die Rückkehr ist explizit nicht mehr vorgesehen, allenfalls besteht weiterhin ein von den Kapital- und Geschäftsverknüpfungen abgeleitetes Firmenbewußtsein bei den neuerlichen Zeitarbeitskräften. Offen bleibt, ob die Interessenvertretung der ausgelagerten Leiharbeitskräfte ähnlich wie bei den "Shukko-Kollegen" weiterhin von einer koordinierten Betriebsgewerkschaft wahrgenommen wird, ob sich neue Gewerkschaften bilden oder ob diese Externalisierung von Mitarbeitern für sie auch einen Bruch in der Interessenvertretung mit sich bringt.

#### 4.2.3.4 Arbeitskräfteverleih bei vernetzter Produktion

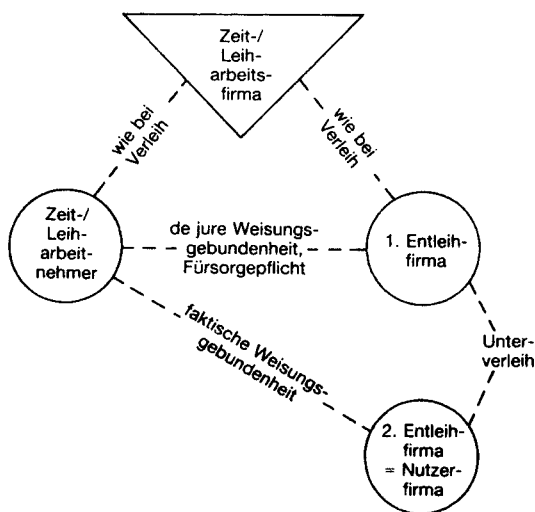
Nachdem im voranstehenden Abschnitt die Berührungspunkte zwischen dem "Shukko" und dem gewerbsmäßigen Arbeitnehmerverleih angesprochen sind, soll nun die Verknüpfung von verleih- und produktionsbezogenen Subkontraktbeziehungen dargestellt werden. Inhaltlich können sich in Fällen, in denen Arbeiten auf der Basis von Unteraufträgen ausgeführt werden, die Grenzen zwischen Auftragsabwicklung und Arbeitnehmerverleih leicht verwischen. In Ländern wie Japan, in denen die Außenvergabe großer Teile der Produktion und Dienstleistung in weitem Rahmen praktiziert wird, liegt eine solche Vermengung von Arbeitskräfteverleih und Auftragsabwicklung besonders nahe. In der Zeitarbeit schlägt sich dies oft als Unterverleih nieder. Insbesondere in Sparten mit einem Nachfrageüberhang nach Qualifikationen, die von Leiharbeitsfirmen angeboten werden, wie den Informationsverarbeitungstechniken, sind derartige Vorgänge häufig. Ein Beispiel möge dies

veranschaulichen (wiederum zitiert bei Shimoda, 1985, S. 34): Der 33-jährige Programmierer A arbeitet seit zehn Jahren für die Verleihfirma N, er hat in dieser Zeit neun unterschiedliche Einsatzorte gehabt. Wünsche in bezug auf Tätigkeitsgebiete oder Einsatzorte kann er nicht äußern, seine Arbeitsbedingungen waren regelmäßig vom Entleiher bestimmt. Bei der derzeitigen Nutzerfirma nehmen die Kollegen an, er sei von der konzerneigenen Verleihfirma J geschickt worden, sein eigentlicher Arbeitgeber N ist dort nicht bekannt. Herr A hütet sich, die wahren Zusammenhänge offenzulegen, weil das Renommee der Firma J höher ist als das seines eigentlichen Arbeitgebers N. Die Verleihfirma J konnte die hohe konzerninterne Nachfrage nach EDV-Leihkräften nicht selbst befriedigen und griff auf die Ressourcen von kleineren konzernexternen Verleihern zurück. Daß derartige Vorgänge keine Einzelercheinung sind, mag dadurch belegt sein, daß dafür bereits der umgangssprachliche Ausdruck "maruchi haken", d.h. multipler Verleih, geprägt wurde.

Angesichts der engen technologischen Verzahnung von Hersteller- und Zulieferfirmen ist es in Japan durchaus plausibel, daß Zeitarbeitnehmer, die von einer größeren Herstellerfirma angefordert und kurz eingewiesen wurden, dann an eine Zulieferfirma weitergeleitet werden. Gerade in den Einführungsphasen der Datenverarbeitung und der datentechnischen Vernetzung zwischen Herstellern und Zulieferern ist die Kooperation im Produktionsverbund besonders eng. Zeitarbeitnehmer, die beim Hersteller als Programmierer Erfahrungen gesammelt haben, sind potentiell gut geeignet, angepasste Programme auch bei den Zulieferfirmen zu erstellen. In einer solchen Konstellation kann es vorkommen, daß ein Zeitarbeitnehmer mehrere Stufen von seinem eigentlichen Entleiher entfernt zum Einsatz kommt. Eine Artikulation von Interessen und Ansprüchen wird für ihn dadurch erheblich erschwert.

Nach dem neu geschaffenen Leiharbeitsgesetz ist der Unterverleih von Zeitarbeitskräften generell untersagt. In welcher Weise diese Regelung die Unterverleihpraxis beeinflussen wird, ist noch nicht erkennbar. Vorstellbar wäre, daß man versuchen wird, die Bestimmung durch Scheinwerkverträge zu umgehen. Denkbar ist auch, daß die zwischengeschalteten Firmen zukünftig als Vermittler zwischen den Leiharbeitsfirmen und den eigentlichen Einsatzbereichen agieren werden. Das Geschehen im japanischen Arbeitsmarkt wird dadurch noch um einiges komplexer werden, als es ohnehin schon ist.

**Schema: Unterverleih von Zeitarbeitnehmern (seit 1. 7. 1986 illegal)**



Kritiker wie auch Befürworter des neuen japanischen Leiharbeitsgesetzes sind sich darüber einig, daß damit eine Ausweitung dieser Beschäftigungsform in Zukunft nicht verhindert, sondern im Gegenteil eher noch gefördert werden wird. Die gesetzliche Sanktionierung nimmt den Leiharbeitsfirmen den Hauch des Unseriösen, gibt ihnen Richtlinien für die Abfassung ihrer Personal- und Verleihkonditionen, verbessert den sozialen Status von Zeitarbeitskräften und gibt ihnen Rechtsansprüche, auf die sie sich in Problemlagen berufen können. Das potentielle Wachstum der Leiharbeit dürfte erheblich sein, wenn man es allein an einem ihrer fachlichen Schwerpunkte, der Nachfrage nach Fachkräften mit Informationsverarbeitungskennntnissen, mißt. Nach einer Prognose des Ministry for International Trade and Industry (siehe Japan-info vom 7.4.1986, S. 13) wird das Defizit an Programmierern und Systemingenieuren von rund 15.000 Personen im Jahr 1984 bis 1990 auf nahezu 600.000 Personen, also das Vierzigfache, ansteigen. Jede seriöse Firma, die Arbeitskräfte mit Programmierkenntnissen ausstattet und zum Verleih anbietet, kann mit stark expansiver Geschäftsentwicklung rechnen. Die Economic Planning Agency (siehe Japan Echo, 1985, S. 58) prognosti-

ziert langfristig eine Ausweitung der Arbeitsmarktbereiche mit Arbeitnehmern, die temporär beschäftigt bzw. temporär in einer Betriebsstätte eingesetzt sind. Während der Anteil dieser Erwerbstätigengruppe an der Gesamtbeschäftigung derzeit etwa ein Sechstel ausmacht, rechnet die Economic Planning Agency damit, daß auf längere Sicht jeder dritte japanische Arbeitnehmer nur vorübergehende Anstellungen angeboten bekommen wird. In dieser Kategorie werden voraussichtlich Teilzeitarbeitnehmer die größte Gruppe bilden, aber die Leiharbeitskräfte darunter dürften das größte Wachstumspotential haben und bald an die zweite Stelle rücken. Aufgrund des teilweise hohen Qualifikationsstandes von Leiharbeitnehmern ist die Gefahr gegeben, daß sie in einzelnen Branchen das Normalarbeitsverhältnis zurückdrängen.

### **4.3 Konzepte für die Schaffung intermediärer Arbeitsmärkte**

Viele große japanische Arbeitgeber weisen immer nachdrücklicher darauf hin, daß sie im Zuge der weitreichenden Rationalisierungs- und Modernisierungswellen seit Beginn der 80er Jahre die Anpassungspotentiale in ihren betriebs- und unternehmensinternen Arbeitsmärkten voll ausgeschöpft haben und dennoch darüber hinaus Anpassungsbedarf haben. Die Grenzen der herkömmlichen betrieblichen Personalpolitiken scheinen erreicht zu sein, andererseits bieten auch die bestehenden externen Arbeitsmarktmechanismen keine ihnen adäquat erscheinenden Instrumente zum Ausgleich auseinanderklaffender betrieblicher Arbeitskräftenachfrage und -angebot. Das Anwachsen der Leiharbeit und der Mitarbeiterausleihe nach dem "Shukko-Modell" sind Indikatoren für diese Situation. Dabei sieht sich die japanische Wirtschaft in der Mitte der 80er Jahre noch lange nicht am Ende des Modernisierungsschubs, der noch auf längere Sicht erhebliche Umschichtungen im Personalbereich erfordern wird. Den Großfirmen, die ihren Zusatz- und Ersatzbedarf an regulären Arbeitnehmern in den letzten zwei Jahrzehnten fast nur noch aus der Rekrutierung von Berufsanfängern und aus internen Umschichtungen gedeckt haben, stellt sich nun die Frage, ob und wie sie sich zukünftig auch der unternehmensexternen Arbeitsmarktbereiche bedienen wollen. Für die regulären Arbeitskräfte auch der Großunternehmen würde dies bedeuten, daß ihre informelle Beschäftigungsgarantie relativiert werden könnte und sie auch Arbeitgeberwechsel in ihrem Berufsverlauf einkalkulieren müßten.

Der individuell vollzogene Arbeitgeberwechsel, wie er in westlichen Industrieländern üblich ist, hat aber in Japan bei den männlichen Stammbeschäftigten großer Unternehmen keine Tradition. Das Kernpersonal der führenden Firmen besteht aus Männern, die familiär behütet aufwuchsen, aufgrund persönlicher Empfehlungen zu ihren derzeitigen Beschäftigern kamen und von denen nach Bedarf ein- und umgesetzt wurden. Arbeitsplatzwechsel, die zugleich Arbeitgeberwechsel bedeuten, werden in diesem Arbeitsmarktsegment in aller Regel zwischen zwei Beschäftigten verabredet, der Arbeitnehmer folgt deren Beschlüssen und bewegt sich gesteuert und wiederum behütet zwischen den Betrieben. Eine Gestaltung des Berufsweges nach individuellen Präferenzen hat in diesem Muster keinen Raum. Sollten die japanischen Arbeitgeber von dieser Konzeption abrücken, so dürften sie damit erhebliche Verunsicherung bei ihren Stammarbeitnehmern auslösen.

Aber auch aus der Interessenlage der Arbeitgeber selbst könnte ein Abrücken von dieser Form der "Fürsorge" für ihre Kernmitarbeiter erhebliche Nachteile mit sich bringen. Es stünde ihren Idealvorstellungen von Gefolgschaft, Loyalität und Anpassungsbereitschaft entgegen. Für die Zusage der Beschäftigungsstabilität haben sie bisher die uneingeschränkte Kontrolle über ihren Personalstamm und hocheffiziente Anpassungsmöglichkeiten genossen. Aus diesen beiden Faktoren erklärt sich ein guter Teil der Planungssicherheit sowie der Flexibilität japanischer Firmen. Sollten sie sich von der Stabilitätsgarantie lossagen, bestünde die Gefahr, daß sie Effizienzeinbußen bei der Allokation ihrer nunmehr gezwungenermaßen stärker individuell denkenden Mitarbeiter erleiden und daß ihnen so die Kontrolle über strategisch wichtige Arbeitnehmergruppen entgleitet. Selbst die strukturschwachen Unternehmen mit erheblichen Personalüberschüssen haben daher bisher nie eine Aufgabe der Dispositionspflicht des japanischen Arbeitgebers über seine Arbeitnehmer gefordert, obwohl ihnen dies auf kurze Sicht erhebliche Belastungen abgenommen hätte.

So mag es auch nicht überraschen, daß der weitreichenste Vorschlag zur Reform des japanischen Arbeitsmarktes nicht eine Hinwendung zu westlichen Praktiken mit Individualisierung der Arbeitsplatz- und Arbeitgeberwahl und Marktregulierung beinhaltet, sondern vielmehr eine Modifizierung der Steuerung durch die Arbeitgeber. Im Oktober 1984 stellte der Keizai Doyukai, eine lose Gruppierung angesehener Führungspersönlichkeiten der Privatwirtschaft, ein Papier vor, in dem er erstmals die Entwicklung von sog. intermediären Arbeitsmärkten (*chukan rodo shijo*) forderte. Der Keizai Doyu-

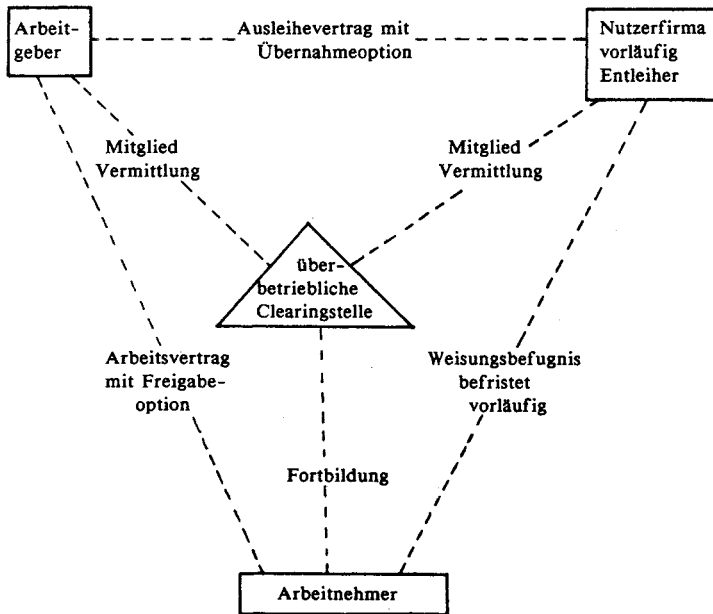
kai appelliert darin an die Tarifpartner, sich des Problems von gravierenden Arbeitsmarktungleichgewichten bewußt zu werden und über die bisher praktizierten Konzepte hinaus zu denken, um zukünftiger Arbeitslosigkeit zuvorzukommen und einem Wildwuchs beim Arbeitskräfteverleih entgegen zu wirken (Keizai Doyukai, 1984). Eine weiterentwickelte Fassung dieses Vorschlags erschien kurz darauf als gemeinsame Veröffentlichung eines Mitglieds des Keizai Doyukai und eines angesehenen Arbeitsmarkttheoretikers (Matsui und Itami, 1985). Ausgehend von der Zielvorstellung, daß die zwischenbetriebliche Mobilität zu erhöhen und zugleich die Beschäftigungsgarantie für die Stammbeschäftigten aufrecht zu erhalten sei, schlugen Matsui und Itami die Entwicklung von intermediären Arbeitsmärkten nach zwei Modellen vor:

- o erstens den Verleihtyp und
- o zweitens den Netzwerktyp.

Der erste Vorschlag beinhaltet lediglich eine Institutionalisierung und Reglementierung des Arbeitskräfteverleihs. Er kam sicher gezielt zu einem Zeitpunkt, als die Entscheidung über den entsprechenden Gesetzentwurf stand, und dürfte dessen Akzeptanz erleichtert haben. Konzeptionell interessanter ist der zweite Typ, der im Kern das Agieren einer gesetzeskonformen, privatwirtschaftlich organisierten Arbeitskräftevermittlung beinhaltet.

Der Keizai Doyukai schlägt damit die Schaffung von privaten überbetrieblichen Institutionen vor, die den zwischenbetrieblichen Arbeitskräfte-transfer organisieren sollen. Bisher ist es Sache der betroffenen Personalabteilungen, Absprachen über die jeweilige Versetzung oder den zeitweiligen Verleih von Mitarbeitern mit den entsprechenden Stellen in Zielbetrieben zu treffen. Der Keizai Doyukai argumentiert, daß derartige Vorgänge an Zahl und Umfang im Zuge der bevorstehenden Rationalisierungen derart zunehmen werden, daß sie die Kapazitäten der einzelnen Firmen überfordern. Unterlassener Personaltransfer aber berge zukünftig verstärkt die Gefahr von Arbeitslosigkeit in sich. Um dem zuvorzukommen, sollten Firmengruppen Vermittlungszentren schaffen, die den zwischenbetrieblichen Personaltransfer professionell betreiben. Den Arbeitgebern werde damit die Möglichkeit gegeben, bei Bedarf personalpolitische Aktivitäten zu externalisieren, die Arbeitnehmer würden per Saldo ihre Beschäftigungsgarantie behalten. Diese Garantie erhielte lediglich einen erweiterten Raum, sie bedeutet dann nicht mehr Dauerbeschäftigung bei einem Unternehmen, sondern Dauerbeschäftigung innerhalb einer Gruppe von Unternehmen.

Schema: Intermediärer Arbeitsmarkt



Die Funktionsweise dieser Agenturen denkt sich der Keizai Doyukai folgendermaßen: Firmen, die die Dienste des Vermittlungszentrums beanspruchen wollen, werden als Mitglieder dieser Institution registriert. Betriebe mit unterausgelasteten Mitarbeitern melden diese beim Zentrum an, Betriebe mit Zusatz- oder Ersatzbedarf von Arbeitskräften melden ihn ebenfalls dem Zentrum, dieses identifiziert passende Angebote und Nachfragen und bereitet so den Arbeitskräftetransfer vor. Zusätzlich ist daran gedacht, der Agentur die Qualifizierung von Arbeitskräften zu übertragen. Anfänglich behält der so vermittelte Arbeitnehmer seinen Arbeitsvertrag mit dem ursprünglichen Arbeitgeber, sein externer Einsatz ist als Verleih angelegt, er hat lediglich temporären Charakter. Arbeitnehmer und Nutzerfirmen haben jedoch die Option ihrerseits ein reguläres Beschäftigungsverhältnis einzugehen. In dem Fall hat der ursprüngliche Arbeitgeber seine Mitarbeiter freizugeben. Das Vermittlungszentrum würde als Agentur für befristeten Arbeitskräfte-



austausch nicht gegen das Verbot privatwirtschaftlich betriebener Arbeitsvermittlung verstoßen, da es, formal gesehen, keine neuen Arbeitsverträge, sondern nur andere Einsatzorte vermittelt.

Diese auf den ersten Blick elegant wirkende Konstruktion birgt etliche Probleme in sich, auf die die Autoren allerdings nicht eingehen. Der Vorteil gegenüber der staatlichen Arbeitsvermittlung durch die Arbeitsämter liegt auf der Hand. Der Arbeitgeberwechsel vollzieht sich ohne Unterbrechung der Erwerbstätigkeit, d.h. bei kontinuierlichem Erwerbseinkommen, und er wird von unternehmensnahen Fachleuten abgewickelt. Ein wesentlicher Nachteil für den Arbeitnehmer gegenüber der öffentlichen Arbeitsvermittlung dürfte in der reduzierten Freiheit der Arbeitgeberwahl liegen. Weitere wichtige Punkte, die die Autoren in ihrem Modell nicht berücksichtigt haben, sind die Kenntnis des Arbeitnehmers davon und sein Einverständnis damit, daß der Arbeitgeber ihn beim Vermittlungszentrum für die zeitweilige Überlassung an eine Nutzerfirma anbietet. Offen bleibt auch, ob und wie die Arbeitnehmer der beim Zentrum registrierten Firmen erfahren, in welchem Umfang und mit welchen Qualifikationsmerkmalen ihr Arbeitgeber überschüssigen Personalbestand als Dispositionsmasse angemeldet hat. Besonders in kontraktiven und Rationalisierungsphasen dürfte sich bei den Arbeitnehmern Unsicherheit über ihren Status im internen bzw. nunmehr erweiterten internen Arbeitsmarkt ausbreiten. Diese Unsicherheit wiederum führt erfahrungsgemäß zu steigender Konzessionsbereitschaft in Bezug auf Arbeitsanforderungen und bei Tarifauseinandersetzungen. Nicht berührt ist in der skizzierten Konzeption weiterhin die Frage, ob und wie das einmal erzielte Erwerbseinkommen beim Wechsel des Arbeitsplatzes garantiert werden kann. Während zumindest in Großfirmen meist Betriebsvereinbarungen über die Handhabung dieses Punktes beim Shukko-Verleih abgeschlossen sind, ist hier ungeklärt, wie die Lohnfindung bzw. der Ausgleich von Lohndifferenzen zwischen Ver- und Entleihbetrieb bzw. bei Arbeitgeberwechsel geregelt werden sollen.

Auch die Interessenwahrnehmung der in einer solchen Transfermasse angesiedelten Arbeitnehmer wären zu bestimmen. Eine überbetriebliche Agentur, die die Allokation von überschüssigen Arbeitskräften betreibt, stellt die japanischen Betriebsgewerkschaften vor ein konzeptionelles Problem. Da in aller Regel die zur Vermittlung angebotenen Personen nicht zurückgeholt werden sollen, würde nach dem derzeitigen Denkmuster japanischer Gewerkschaften die "Fürsorgepflicht" für diese schon partiell aus dem Betrieb



ausgegliederten Mitglieder eigentlich entfallen. Solange die transferierten Arbeitnehmer aber von der Nutzerfirma nicht in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis übernommen sind, wird auch die dortige Gewerkschaft sie nicht als "shain", d.h. Mitglieder der Firmengemeinschaft, integrieren wollen. Gerade in einer Phase des Übergangs brauchen Arbeitnehmer jedoch die Rückendeckung durch eine Interessenvertretung am dringendsten. Hier ist eine weitere offene Flanke des vorgestellten Modells.

Der Keizai Doyukai setzt voraus, daß jede Vermittlung eines Arbeitnehmers entweder nach einer Übergangszeit in ein neues Arbeitsverhältnis mit der Nutzerfirma umgewandelt wird oder, falls dies nicht zustandekommt, wieder in die vorherige Einbettung beim Arbeitgeber zurückgeführt wird. Denkbar und sicher nicht unrealistisch sind indessen Fälle, in denen der Arbeitnehmer vom Nutzer nicht übernommen aber auch vom Arbeitgeber nicht reintegriert, sondern erneut zur Vermittlung angeboten wird. Der Verleih wiederholt sich daraufhin und kann im ungünstigsten Fall in einer längeren Folge von vorläufigen Überlassungen mit nicht eingelösten Übernahmeoptionen ausarten. In dieser Konstellation unterscheidet sich die von der Agentur vermittelte Überlassung faktisch nicht wesentlich vom gewerbsmäßigen Arbeitskräfteverleih. Paradoxerweise ist sie hier sogar nachteiliger für den Arbeitnehmer, da für die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung gesetzliche Regelungen gelten, dieser vorübergehende Transfer von regulären Mitarbeitern jedoch nicht mit gesetzlichen Auflagen belegt wäre. Gerade in dem an Subkontraktarrangements so reichen japanischen Wirtschaftssystem liegt ein derartiges Weiterreichen von Arbeitskräften nahe. Die Gefahr, daß dadurch "vagabundierende Dauerbeschäftigte" zu einer neuen Gruppe unter den Arbeitnehmer werden, wäre nicht auszuschließen.

Sollte dieser Vorschlag des Keizai Doyukai von den Unternehmen aufgegriffen und umgesetzt werden, dann wäre damit nicht nur eine neue Variante in das Mobilitätsmuster der japanischen Arbeitnehmer gekommen, sondern zugleich eine der Säulen des japanischen Beschäftigungssystems angesägt. Die Dauerbeschäftigungsgarantie konnte bisher nur deshalb als Idealform der japanischen industriellen Beziehungen glaubhaft gemacht werden, weil bei der Elite der Arbeitnehmer, Männer im Kernerwerbsalter bei führenden Unternehmen, der Berufsverlauf tatsächlich nach diesem Muster gestaltet ist. Wird indessen auch für diese Arbeitnehmergruppe die Beschäftigungsgarantie de facto aufgegeben und der Arbeitgeberwechsel organisiert, so berührt dies möglicherweise die Einstellung der japanischen Arbeitnehmer gegen-

über ihren Beschäftigten. Bisher können die Arbeitgeber aufgrund ihrer weitreichenden Fürsorge für ihre Kernbeschäftigten auf deren uneingeschränkte Loyalität vertrauen. Eine Relativierung der Beschäftigungsgarantie könnte sehr schnell auch die Bindung der Arbeitnehmer an ihre Beschäftiger lockern. Insbesondere Mitarbeiter mit Mangelqualifikationen wären zum Arbeitgeberwechsel nach eigener Wahl animiert. Sowohl für die Arbeitnehmer wie auch die Arbeitgeber birgt das vom Keizai Doyukai vorgeschlagene Modell also neben den Vorteilen bedeutsame Risiken.

Selbst wenn der Vorschlag daher von der japanischen Wirtschaft nicht aufgegriffen werden sollte, so bleibt er doch in seiner Signalfunktion bedeutsam. Der Keizai Doyukai hat auf unstrittige systemische Grenzen in der derzeitigen Beschäftigung hingewiesen und - wie schon oft in den vergangenen Jahren - die Richtung aufgezeigt, in die sich Modifikationen der Beschäftigungspolitik orientieren sollten. Man kann daher erwarten, daß die bisher weitgehend stabilen Konturen der internen Arbeitsmärkte japanischer Großinstitutionen allmählich fließender werden und daß sich neue Anpassungsmechanismen und damit letztlich auch veränderte Strukturen im Arbeitsmarkt ergeben werden. Für die Arbeitsmarkttheorie bietet sich hier ein Feld zur Aktualisierung und Differenzierung von noch zu groben Konzepten interner Arbeitsmärkte.

#### **4.4 Arbeitsmarkttheoretische Interpretation der Befunde**

Die dargestellten mittelbaren Beschäftigungsverhältnisse auf dem japanischen Arbeitsmarkt stellen Abweichungen vom normalen Arbeitsverhältnis dar. Ihre Erscheinungsformen sind einerseits klar abzusetzen von den auf Dauer angelegten regulären Anstellungen in primären Arbeitsmarktsegmenten, andererseits aber auch von den explizit instabilen Beschäftigungsformen im sekundären Arbeitsmarktbereich (Ernst, 1986). Betrachtet man die im Fall Japan relevanten Formen des gelegentlichen und gewerbsmäßigen Arbeitskräfteverleihs und die Subkontraktarbeit, so ist diesen drei Varianten intermediärer Beschäftigung gemeinsam, daß der Arbeitgeber und der Nutzer der Arbeitskraft nicht identisch sind. Das rechtliche Arbeitsverhältnis deckt sich nicht mit dem tatsächlichen Einsatzort, oder anders akzentuiert, das konkrete Arbeitsverhältnis ist vom Arbeitsvertrag weitgehend gelöst. Das Direktionsrecht, die Fürsorgepflicht und partiell die Entgeltspflicht sind auf einen Nutzer übergegangen, mit dem kein Arbeitsvertrag besteht. Das Ar-

beitsverhältnis ist nur noch vertragliche Hülse, die Arbeitsbedingungen bestimmt ein Dritter. Eine derartige Situation muß nicht gleichbedeutend sein mit zweitklassigen Arbeitsbedingungen und hoher Instabilität, aber es beinhaltet auch nicht alle im dauerhaften Normalarbeitsverhältnis angelegten Sicherheiten und Garantien.

Der Fall der Verleihfirma M belegt, daß die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in intermediären Konstellationen durchaus denen in primären Arbeitsmarktbereichen nahekomen können. Die Gewerkschaftsumfrage ergab indessen, daß selbst dem Verleih von qualifizierten Software-Fachleuten ein hohes Maß an Unsicherheit und Instabilität innewohnt. Im Einzelfall veranschaulicht dies der Programmierer A mit seinen Erfahrungen des Unterverleihs. Während sich in sekundären Beschäftigungsverhältnissen im wesentlichen Frauen in der zweiten Phase ihrer Erwerbstätigkeit und ältere Männer konzentrieren, sind in intermediären Beschäftigungen diese Personengruppen zwar ebenfalls stark vertreten, daneben aber finden sich hier auch Männer im Kernerwerbsalter und unverheiratete Frauen mit tertiärer Bildung. Von daher wäre zu fragen, ob die mittelbaren Arbeitsverhältnisse eine systemrelevante neue Qualität in das japanische Beschäftigungssystem bringen.

Einige Fakten scheinen diese Vermutung zu stützen. Der Mitarbeiterverleih in all seinen Varianten entwickelt sich von einem personalpolitischen Instrument für Ausnahmesituationen allmählich zu einer standardisierten Form des Personaleinsatzes und der Beschäftigungsanpassung. Der Vorschlag des Keizai Doyukai stellt einen ersten Vorstoß zur arbeitgebergesteuerten Institutionalisierung des zwischenbetrieblichen Arbeitskräftetransfers dar. Betriebsexterne Arbeitnehmer werden immer häufiger nicht allein zur Bewältigung von Spitzenanforderungen eingesetzt. Im Dienstleistungssektor gibt es Anzeichen dafür, daß auch Grundlastaufgaben zunehmend von betriebsfremden Personen wahrgenommen werden. Wo dies geschieht, findet eine Substitution von regulären durch mittelbare Arbeitsverhältnisse statt. Die Tatsache, daß inzwischen auch private und öffentliche Großunternehmen, also Hochburgen von dauerhaften Normalarbeitsverhältnissen, gewerbsmäßigen Arbeitskräfteverleih in ihr Geschäftsspektrum und ihr personalpolitisches Instrumentarium aufnehmen, ist ein weiteres Indiz dafür, daß sich hier eine für das japanische Beschäftigungssystem bedeutsame Komponente bildet. Die noch relativ geringe Zahl von mittelbaren Beschäftigungsverhältnissen darf nicht dazu verleiten, diesen Bereich für eine marginale Größe im

japanischen Arbeitsmarkt zu erachten. Es gibt gute Gründe anzunehmen, daß diese Komponente gewichtiger werden wird.

Aus der Sicht der Arbeitsmarkttheorie wäre in erster Linie zu fragen, ob sich mit der Formulierung von intermediären Arbeitsmärkten die ausgeprägte duale Struktur des japanischen Systems verwischen könnte. Bislang sind die japanischen Beschäftigungsverhältnisse durch eine ausgeprägte Polarität zwischen stabilen Hochlohn- und instabilen Niedriglohnbereichen charakterisiert. In die große Lücke zwischen diesen beiden Extremen tritt nun eine Beschäftigungskategorie, die je nach Einzelfall näher an den primären oder den sekundären Arbeitsmarktsegmenten angesiedelt ist. Dadurch könnte sich eine differenziertere Abstufung in der Qualität der Arbeitsplätze bilden.

Auch die bisher bestehende vollständige Abschottung der primären gegenüber zweitklassigen Beschäftigungsformen könnte theoretisch durchbrochen werden. Daß mit den dargestellten Externalisierungsformen die Abwärtsmobilität von Dauerbeschäftigten leichter handhabbar wird, liegt auf der Hand. Konnten die japanischen Beschäftigten bisher einen Mitarbeiter mittleren Alters kaum von einer regulären Beschäftigung in beispielsweise ein befristetes Arbeitsverhältnis zurückstufen, so ist nun eine stufenweise Degradierung und Ausgliederung durch Versetzung in eine Tochterfirma, die den Verleih von Fachleuten betreibt, durchaus denkbar geworden.

Nicht so leicht einzuschätzen dagegen sind die Chancen z.B. von Leiharbeitskräften zur Aufwärtsmobilität in Normalarbeitsverhältnisse. Theoretisch ist durchaus denkbar, daß Entleiher bewährten Zeitarbeitnehmern Übernahmeangebote machen. Wie oben dargelegt, stehen dem allerdings gewichtige Hindernisse entgegen. Sicher bieten einige Varianten der Leiharbeit den japanischen Frauen Zugang zu Tätigkeiten und eine Kontinuität der Erwerbstätigkeit, die ihnen große Arbeitgeber im Normalarbeitsverhältnis noch immer oft verweigern. Als Alternative zu schlechter dotierter und instabiler Teilzeitarbeit können Leiharbeitsverhältnisse durchaus eine Einkommens- und Statusverbesserung für weibliche Erwerbstätige darstellen. Sehr zweifelhaft bleibt jedoch, ob die Nutzerfirmen auch weiblichen Zeitarbeitskräften bei Bewährung und dauerhaftem Bedarf nach ihren Fähigkeiten Normalarbeitsplätze anbieten. Anhaltspunkte dafür fehlen bislang völlig. Plausibler wäre vielmehr, daß die japanischen Arbeitgeber zukünftig vermehrt weibliche Leiharbeitskräfte beschäftigen werden, weil ihnen diese Konstruktion den Vorwurf erspart, in ihrer Belegschaft eine geschlechtsspezifische Perso-

nalpolitik zu betreiben. Nach dem seit 1986 geltenden Gesetz zur Gleichstellung der Frau im Beruf (Kintoho) sind alle Arten von Diskriminierungen der weiblichen Mitarbeiterschaft nun nicht mehr zulässig. Die Leiharbeit könnte von den Unternehmen als eine Möglichkeit zur Umgehung dieser gesetzlichen Auflagen genutzt werden.

Leiharbeit ist in Japan wie anderswo in einer Phase mit starkem Rationalisierungsdruck und gestiegenem Flexibilitätsbedürfnis stark angewachsen. Dieser Hintergrund wie auch ihre Erscheinungsformen deuten darauf hin, daß sie keine exotische und punktuelle Abweichung vom Normalzustand darstellt, sondern eine der möglichen logischen Folgen aus den gegebenen Beschäftigungssystemen. Die japanischen Arbeitgeber können bei reduzierten Wachstumserwartungen und zugleich weitreichendem Strukturwandel die Anforderungen allein mit den Kerntruppen im engen unternehmensinternen Arbeitsmarkt nicht mehr bewältigen. Der temporäre Zugriff auf spezialisierte, mobile oder zur Mobilität aufgeforderte Arbeitskräfte bietet sich als Lösung unmittelbar an.

Abschließend seien die Implikationen einer weiteren Verbreitung intermediärer Arbeitsverhältnisse für die Konturen und die Stabilität der unternehmensinternen Arbeitsmärkte in Japan umrissen. In der Vergangenheit waren die Zu- und Abgangspositionen zu den unternehmensinternen Arbeitsmärkten der großen Arbeitgeber relativ klar definiert und erkennbar. Ersatz- und Zusatzbedarf deckten die Großfirmen soweit wie möglich aus Schulabgängern. Im gewerblichen Bereich stellte man auch Arbeiter mit Berufserfahrung ein. Bei stetigem Geschäftsgang beschränkten sich die Abgänge von Männern fast ausschließlich auf Austritte beim Erreichen der betrieblichen Altersgrenze, bei jungen Frauen auf den Übergang in die Familienpflichten. Inzwischen ist das Bild bunter geworden. Auf der Zugangsseite dominieren weiterhin die Übergänge aus dem allgemeinen Bildungssystem, sie werden aber zunehmend ergänzt durch Einstellungen nunmehr auch von White-Collar-Arbeitnehmern mit Erfahrung in Mangelqualifikationen. Dazu gehören auch Personen, die über vorherigen Verleih oder andere mittelbare Beschäftigungskonstellationen Zugang zu den primären Arbeitsmärkten gefunden haben.

Vielfältiger ist aber vor allem die Abgangsseite geworden. Reguläre Mitarbeiter scheiden nicht nur am Ende einer Erwerbsphase aus dem Unternehmen aus, sondern immer häufiger werden schon Männer mittleren Alters entweder auf Rand- und Übergangspositionen des internen Arbeitsmarktes

versetzt und anschließend vollends ausgegliedert. Die Gründung von konzerninternen Beratungs- und Zeitarbeitsfirmen dient für bestimmte Mitarbeitergruppen als eine intermediäre Station zwischen dem Kernbereich des unternehmensinternen Arbeitsmarktes und seinen Rand- und Außenbereichen. Die Ränder dieser Arbeitsmarktsegmente werden also allmählich loser, teils ufern sie aus, teils ziehen sie sich zusammen. Mit der Schaffung von trilateralen Konstruktionen zum Transfer regulärer Mitarbeiter über die Unternehmensgrenzen hinaus, so wie es das Konzept der intermediären Arbeitsmärkte vorsieht, ließe sich die zwischenbetriebliche Arbeitskräftemobilität erheblich steigern. Die Flexibilitätskorridore, die bisher lediglich unternehmensintern angelegt waren, würden sich wahrscheinlich auf Felder im Rahmen von Unternehmensgruppen erweitern. Den großen Arbeitgebern erlaubte dies, ihren Kernpersonalstamm noch knapper zu bemessen. Zwischen dem immer kleiner werdenden Kreis von elitären Dauerbeschäftigten und die instabilen befristeten und Teilzeitarbeitsverhältnisse träte eine Palette von Zwischenformen. Der japanische Arbeitsmarkt dürfte damit mittel- und längerfristig eine weniger ausgeprägte Dualität aber kaum eine größere Homogenität in den Arbeitsbedingungen aufweisen. Die Verhältnisse wären dann komplexer, aber weiterhin von einem starken Gefälle bei den Löhnen und der Arbeitsplatzsicherheit geprägt.



## D. Zusammenfassung

Die beschäftigungspolitischen Reaktionen japanischer Unternehmen auf die rezessionsbedingten Nachfragerückgänge und die Rationalisierungsanforderungen zwischen 1974 und 1984 haben gezeigt, daß im japanischen Arbeitsmarkt trotz der partiellen Dauerbeschäftigungspraxis hinreichend große Anpassungsspielräume bestehen, um auch einschneidende Veränderungen in den Personalbeständen durchführen zu können. Dabei wurde erkennbar, daß sich die Personalanpassung an Unterauslastung nicht nur auf die Arbeitsmarktsegmente beschränkt, die außerhalb der Dauerbeschäftigung stehen. Japans Arbeitgeber fordern auch von ihren Kernbelegschaften Anpassungsbereitschaft und Anpassungsleistungen. Weitreichende Beschäftigungsgarantien müssen die Flexibilität insgesamt nicht einschränken. Sie führen allerdings, wie das Beispiel Japan deutlich zeigt, zu systemspezifischen Anpassungsmustern.

Die Merkmale der betrieblichen Beschäftigungspolitik in kontraktiven Phasen bzw. bei weitreichender Rationalisierung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- o Grundsätzlich haben weiche Formen der Beschäftigungsanpassung (Arbeitszeitverringerung, Einstellungsstop, Versetzungen u.a.) Vorrang und werden weitgehend ausgelotet, bevor die Arbeitgeber harte Mittel (Aufhebungsverträge, Entlassungen) einsetzen.
- o Die Produktionselastizität der Erwerbstätigkeit Japans beruht in erster Linie und überwiegend auf der Arbeitszeitanpassung nur zum kleineren Teil auf der Reagibilität in der Beschäftigtenzahl.
- o Das Personalanpassungsverhalten von Großbetrieben unterscheidet sich klar von demjenigen kleiner Betriebe. Kleinbetriebe setzen häufiger als große Firmen harte Maßnahmen zum Personalabbau ein. Allerdings hat sich im Beobachtungszeitraum auch in Großunternehmen eine Tendenz zu rigoroseren Anpassungsformen herausgebildet.



- o Generell erleben weibliche Arbeitnehmer, insbesondere in nichtregulären Anstellungen häufiger harte beschäftigungspolitische Eingriffe als männliche Beschäftigte. Innerhalb der gesamten Arbeitnehmerschaft haben ältere Personen ein deutlich höheres Arbeitsplatzrisiko als Arbeitnehmer der unteren und mittleren Altersgruppen. Beides gilt insbesondere in großen Unternehmen. In Kleinbetrieben dagegen ist das Arbeitsplatzrisiko gleichmäßiger über die Belegschaften gestreut.
- o Der in rezessiven und Rationalisierungsphasen vollzogene Personalabbau ging in Großfirmen wesentlich stärker auf aktive Ausgliederungsmaßnahmen der Beschäftigten zurück als in kleineren Unternehmen (50 % gegenüber 25 %). Innerhalb des untersuchten Zeitraums ist insgesamt der Anteil betriebsbedingten Ausscheidens von Arbeitnehmern drastisch gestiegen (von 10 % auf zeitweilig 20 %). Zugleich hat sich die Abschottung der internen Arbeitsmärkte großer Unternehmen gegenüber externen Arbeitsmärkten verstärkt (restriktives Einstellungsverhalten, verstärkter Rückgriff auf Randbelegschaften).
- o Das Instrument der Um- und Versetzung, das japanische Großfirmen routinemäßig zur polyvalenten Qualifizierung der Kernbelegschaften einsetzen, wird zunehmend zur quantitativen Anpassung der Mitarbeiterschaft an veränderte Auslastungen genutzt. Dabei haben sich die Mobilitätsradien sowohl regional wie auch gemessen an den Tätigkeitsspektren erheblich vergrößert. Von den Kernbelegschaften erwarten die Arbeitgeber weiterhin unbedingte, weitreichende Versetzungsbereitschaft.
- o Der Nimbus vom grundsätzlichen Verzicht japanischer Großunternehmen auf das Instrument der Entlassung von Stammbeschäftigten läßt sich nicht mehr aufrechterhalten. Nicht nur bei strukturell bedingter schon bei rezessiver Unterauslastung haben auch große Arbeitgeber entlassungsgleiche Maßnahmen angewandt. Zwar werden explizite namentliche Entlassungen weiterhin weitestgehend vermieden, aber die praktizierten Ausgliederungen über Aufhebungsverträge und über Versetzungen in andere Betriebe ohne Rückholungsabsicht kommen im Kern und in der Handhabung Entlassungen nahe.
- o Das Ausmaß der Unterauslastungen nach 1974 zwang auch japanische Unternehmen zur Ausweitung ihrer Flexibilitätsspielräume und zur Schaffung neuer Flexibilitätsinstrumente. Die konventionellen Anpassungsmaßnahmen stoßen immer häufiger an ihre Grenzen. Allein mit den Puffermöglichkeiten über die Randbelegschaften, mit betriebsinter-

nen Umschichtungen und Abschottung gegen externe Arbeitsmärkte lassen sich weitreichende Umstellungen oft nicht mehr vollziehen. Als Konsequenz zeigen sich Relativierungen der Dauerbeschäftigungspraxis sowie erweiterte und neue Übergänge zwischen den unternehmensinternen und den externen Arbeitsmärkten.

- o Besondere Bedeutung in diesem Flexibilisierungsprozeß kommt der neuerlichen Verbreitung verschiedener Formen der Arbeitskräfteüberlassung zu, die hier unter dem Oberbegriff "mittelbare Beschäftigungsverhältnisse" abgehandelt sind. Befristete Mitarbeiterausleihe, Fremdfirmenarbeit, gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung und organisiertes überbetriebliches Arbeitskräfteclearing dienen immer häufiger der Überbrückung von Unter- und Überauslastung, der Vermeidung von regulären Einstellungen, der Substitution von regulär durch nicht regulär Beschäftigte oder der verdeckten stufenweisen Ausgliederung von überschüssigen bzw. von nicht mehr als hinreichend produktiv erachteten Mitarbeitern. Zwischen den verschiedenen Formen der Arbeitskräfteüberlassung bilden sich fließende Übergänge.
- o Innerhalb der mittelbaren Beschäftigungsverhältnisse nimmt die befristete Mitarbeiterüberlassung an assoziierte oder kooperierende Unternehmen, das "shukko", eine besondere Stellung ein. Dieses Flexibilisierungsinstrument kann sich insbesondere im japanischen Arbeitsmarkt leicht verbreiten, weil es analog zur Organisation der industriellen Produktion angelegt ist. Über die pyramidenförmig oder auch netzartig aufgebauten Subkontraktbeziehungen zwischen Zulieferern sowie Händlern und Herstellern und über die Verbundbildung von Unternehmen in Konglomeraten haben sich langfristig stabile Verzahnungen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen gebildet. Die Arbeitskräfteüberlassung innerhalb dieser Gruppierungen bietet sich unmittelbar an. Mit der Verbreitung des "shukko" weiten sich die unternehmensinternen Arbeitsmärkte über die Unternehmensgrenzen hinaus allmählich zu quasi-internen Arbeitsmärkten aus.
- o Das rapide Wachstum der in Japan erst neuerdings praktizierten Leiharbeit ist ebenfalls im Kontext der zunehmenden Flexibilisierung der Personalpolitik zu sehen. Die Leiharbeit konzentriert sich auf einige wachstumsstarke Tätigkeitsfelder im Dienstleistungssektor (Informationsverarbeitung, Gebäudedienste, Büroarbeit). Tendenziell scheinen dabei die Arbeitsbedingungen und die Stetigkeit der Beschäftigung in

Bereichen mit überwiegender Männerbeschäftigung günstiger zu sein als im Verleih von Frauen.

- o Mit der allmählichen Lockerung der Dauerbeschäftigungspraxis haben die großen japanischen Unternehmen eine Gratwanderung angetreten. Sie gewinnen zusätzliche Flexibilität, sie riskieren andererseits ein Aufweichen der unbedingten Loyalität ihrer Kernbelegschaften und die allmähliche Individualisierung der Arbeitsplatzwahl. Konzepte, wie die organisierten intermediären Arbeitsmärkte, sollen dem entgegenwirken. Sie sind so angelegt, daß sich die zwischenbetriebliche Arbeitskräftemobilität weiterhin von Arbeitgeberinstitutionen steuern läßt. Die Modifikationen der Unternehmen an ihren beschäftigungspolitischen Grundlinien lassen nicht erwarten, daß sich der japanische Arbeitsmarkt in dem Sinne "verwestlichen" wird, daß das freie Spiel der Marktpartner an Boden gewinnt. Es zeichnen sich vielmehr institutionelle Neuerungen ab, die Japans Arbeitgebern weiterhin die Kontrolle über die Allokation der Arbeitskräfte sichern.
- o Insgesamt bringt die neuerliche Flexibilisierung auch eine stärkere Differenzierung in den japanischen Arbeitsmarkt. Allein mit dem Begriff der Dualität läßt sich die Struktur der Erwerbstätigkeit nicht mehr beschreiben. Durch die mittelbaren Beschäftigungsverhältnisse bilden sich Zwischenformen und Übergänge von primären in sekundäre Arbeitsmarktsegmente. In bezug auf die Einkommenssicherheit, das Lohnniveau, die Qualifikation und andere Merkmale stehen viele mittelbar Beschäftigte zwischen den bisherigen beiden Polen innerhalb der Erwerbstätigkeit. Es ist zu erwarten, daß diese Arbeitnehmergruppen längerfristig deutlich wachsen und sich zu einem tertiären Element im Arbeitsmarkt herausbilden.

Mit dem dargelegten Überblick über jüngere Tendenzen in der Beschäftigungspolitik japanischer Betriebe ist die Flexibilisierung nur ausschnittsweise behandelt. Weiteren Untersuchungen bleiben Analysen insbesondere der neuen Elastizitäten im Lohngefüge und in der Lohn determinierung, der Qualifikationspolitik, der Arbeitszeitpolitik sowie der Reaktionen der japanischen Gewerkschaften auf die Relativierung der Arbeitsplatzsicherheit vorbehalten. Die Relevanz derartiger Studien dürfte mit dem zunehmenden Gewicht Japans innerhalb der Weltwirtschaft und mit der offenen wie verdeckten Übernahme japanischer Produktionskonzepte in die industrielle Or-

ganisation auch der westlichen Industrieländer (Qualitätszirkel, Just-in-Time-Konzepte u.a.) größer werden.



## Literatur

- Büchtemann, C.F. und K. Burian (1986): Befristete Arbeitsverhältnisse: ein internationaler Vergleich. In: Internationale Chronik zur Arbeitsmarktpolitik, Nr. 24, April, S. 1-4.
- Chuo Rodo Inkai (1985): Taishokukin teinensei oyobi nenkin jijo chosa, showa 60nen (Zentrale Tarifkommission, Umfrage zu Abfindungen, Pensionssystemen sowie Renten). Tokyo.
- Denkiroren (1985): Sofuto rodosha no shugyo to ishiki chosa hokokusho (Erhebungsbericht zur Arbeitssituation und zum Bewußtsein von Software-Arbeitnehmern). Tokyo.
- Ernst, Angelika (1986): Japans langer Abschied von der Vollbeschäftigung. Arbeitsmarktstrukturen und Arbeitsmarktentwicklung. = Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Nr. 147, Hamburg.
- Hanami, T.A. (1982): Japan. In: Yemin, E., Workforce Reductions in Undertakings. Policies and measures for the protection of redundant workers in seven industrialised market economy countries. Geneva, S. 167-185.
- Higuchi, Y., A. Seike und H. Hayami (1986): Recent Trend in Labour Mobility in Japan. In: Economic Policies since World War II in Japan. Unveröffentlichtes Manuskript, Tokyo, erscheint in University of Tokyo Press (japanisch).
- Inagami, Takeshi (1985): Gijutsusha hakengyo no seicho to jinji kanri. Kikai sekkeigyō M sha no jirei kenkyū (Wachstum und Personalpolitik im Ingenieurverleih. Fallstudie der Ingenieurfirma M). In: Nihon Rodo Kyokai Zasshi, Nr. 318, Nov., S. 13-25.
- Japan Echo (1985): Vol. XII, Nr. 4.
- Japaninfo (1986): 7. Jahrgang, Nr. 5.
- Keiya, Yoshio (1985): Temporarii waku shisutemu. Haken rodosha no riyō hōhō to jinzai hakengyo (Das Zeitarbeitssystem. Nutzung von Zeitarbeitskräften und die Leiharbeitsbranche). Tokyo.
- Keizai Doyukai, Rōshi Kankei Purojekuto (1984): ME ka no sekkyōkuteki suishin to rōshi kankei - "chukan rodo shijō" no teian - (Projekt Industrielle Beziehungen des Keizai Doyukai. Rasche Verbreitung der Mikroelektronik und industrielle Beziehungen - Vorschlag für einen "intermediären Arbeitsmarkt"). Ohne Ort, Oktober.
- Kimura, H. (1979): Kozo fukyōka ni okeru tekko shagai kigyō mondai (Probleme der Subkontraktoren in der Stahlindustrie in der Strukturkrise). In: Chōsa Geppō, Nr. 219, S. 27-41.

- Kobayashi, K. (1983): Dainiji genryoku to rodoshijo no tenbo (Die zweite Rationalisierungsphase des Arbeitsmarktes). In: Keizai Hyoron, Vol. 32, August, S. 2-16.
- Koike, Kazuo (1983): Kaiko kara mita gendai nihon no roshi kankei (Gegenwärtige industrielle Beziehungen in Japan aus der Sicht von Entlassungen). In: Moriguchi, I., Nihon keizai no kozo bunseki (Strukturanalyse der japanischen Wirtschaft). Tokyo, S. 109-126.
- Koshiro, K. (1983): Naibu rodoshijo no koyo hendo (Beschäftigungsschwankungen in internen Arbeitsmärkten). In: Toyokeizai Kinkei Series No. 65, Februar.
- Koshiro, K. (1985a): Wagakuni seizogyo no koyo hendo no kisokusei (Regelmäßigkeiten in den Beschäftigungsschwankungen des Verarbeitenden Gewerbes in Japan). In: Nihon Rodo Kyokai Zasshi, Jg. 27, Januar, S. 14-25.
- Koshiro, K. (1985b): Job Security: Redundancy Arrangements and Practices in Japan. = Unveröffentlichtes Manuskript im Auftrag der OECD, o.O.
- Koyo Shokugyo Sogo Kenkyusho (1986a): Keiretsu kaisha ni taisuru shukko - tenseki nado ni kansuru chosa kekka hohokusho (Beschäftigungs- und Berufsforschungsinstitut, Ergebnisbericht über die Erhebung zu befristeter Mitarbeiterausleihe - Versetzung u.a. in Firmenverbünden). Tokyo.
- Koyo Shokugyo Sogo Kenkyusho (1986b): Jinzai hakengyo (jigyo shori) no joshi rodosha no shigoto to seikatsu ni kansuru chosa kenkyu hokokusho (Institut für Beschäftigungs- und Berufsforschung, Erhebungsbericht zur Arbeits- und Lebenssituation von weiblichen Leiharbeitskräften). Tokyo.
- Koyo Shokugyo Sogo Kenkyusho (1982): Kigyonai rodoryoku no yuko katsuyo ni kansuru jittai chosa (Beschäftigungs- und Berufsforschungsinstitut, Empirische Untersuchung zur effizienten Handhabung des unternehmensinternen Beschäftigtenpotentials). Tokyo, September.
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt/New York.
- Matsui, Yusuke und Noriyuki Itami (1985): Chukan rodo shijoron (Theorie eines intermediären Arbeitsmarktes). In: Nihon Rodo Kyokai Zasshi, Vol. 27, Mai, S. 11-19.

- Muramatsu, K. (1980): Koyo chousei to naibu rodoryoku riyoritsu (Beschäftigungsanpassung und die Rate der Nutzung des internen Arbeitsmarktes). In Nakamura, T. und S. Nishikawa (Hg.), Gendai rodo shijo bunseki (Moderne Arbeitsmarktanalyse), Tokyo, S. 135-158.
- Muramatsu, K. (1983): Nihon no rodo shijo bunseki (Analyse des japanischen Arbeitsmarktes). Tokyo.
- Muramatsu, K. (1984): Productivity, Employment and Turnover in Japanese Manufacturing Industries. = Beitrag zum Freiburg-Nagoya Seminar 1984, unveröffentlichtes Manuskript, o.O.
- Nagano, M. (1985): Teinen encho to jun kigyonai rodo shijo e no shukko und: Nihon keizai shimbunsha to nikkei gurupo. Keiei senryaku to shukko, in: Konenreisha Koyo Kaihatsu Kai, Koreika shakai ni okeru jinji kanri no tenbo ni kansuru chosa kenkyu hokokusho, showa 60nen 3gatsu (Heraufsetzung der betrieblichen Altersgrenze und befristete Mitarbeiterausleihe im quasi-internen Arbeitsmarkt und: Der Verlag Nikkei Shimbun und die Nikkei-Gruppe. Managementstrategie und befristete Mitarbeiterausleihe, in: Gruppe zur Förderung der Beschäftigung älterer Personen (Hg.), Forschungsbericht zur Personalpolitik und ihren Perspektiven in einer alternenden Gesellschaft, Tokyo, S. 79-91 und 167-187.
- Nakamura, J. (1983): The Role of the Labour Market for Solving the Problem of Stagflation. In: Economic Studies Quarterly, Vol. 34, August, S. 147-155 (japanisch).
- Nakamura, J. (1984): Macroeconomic Policy and Employment-Unemployment. In Koike, K. (Hg.), Contemporary Unemployment, Tokyo, S. 175-200 (japanisch).
- Nihon Rikuruto Senta (1985): Saiyo tokei benran (Handbuch der Einstellungen). Tokyo.
- Nihon Tekko Sangyo Rodo Kumiai Rengokai: Tekko rodo handobukku (Verband der Stahlgewerkschaften, Handbuch der Beschäftigung in der Stahlindustrie). Verschiedene Jahrgänge.
- Nitta, Michio (1986a): Recent Trends in Research on Industrial Relations in Japan. In: Japan Labor Bulletin, Juni, S. 5-8.
- Nitta, Michio (1986b): Technological Change, Employment Adjustment and Industrial Relations. Experience in the Japanese Steel Industry in the 1970's and After. = Vortrag im WZB Berlin, August.
- Okurasho (1984): Yuka shoken hokokusho, showa 59nen (Finanzministerium, Berichte über erstklassige Wertpapiere). Tokyo.



- Orr, J.A., H. Shimada und A. Seike (1982): U.S.-Japan Comparative Study of Employment Adjustment. = Abschlußbericht der Studie im Auftrag des U.S. Department of Labor und des Ministry of Labor, o.O., November.
- Rodosho (1986): Rodo Hakusho, showa 61 nendo (Arbeitsministerium, Arbeitsweißbuch 1986). Tokyo.
- Rodosho (1983): Rodo Hakusho, showa 58 nendo (Arbeitsministerium, Arbeitsweißbuch 1983). Tokyo.
- Rodosho (1983): Rodosha fukushi shisetsu seido nado chosa, showa 58 nen (Arbeitsministerium, Untersuchung der Wohlfahrtseinrichtungen für Arbeiter und anderes). Tokyo.
- Rodosho (1979): Koyo hendo sogo chosa hohoku (Arbeitsministerium, Vollständiger Bericht über die Erhebung zu Beschäftigungsschwankungen). Tokyo.
- Rodosho Shokugyo Anteikyoku (1982): Shokugyobetsu rodoryoku jittai chosa kekka gaiyo (Beschäftigungssicherungsabteilung des Arbeitsministeriums, Wichtigste Ergebnisse der Erhebung über die tatsächliche berufsspezifische Erwerbstätigkeit). Tokyo.
- Sano, Yoko (1985): Biru mentenansugyo no genjo to rodo no jittai (Zur Lage und Arbeitssituation in der Gebäudewartung). In: Nihon Rodo Kyokai Zasshi, Nr. 318, November, S. 34-45.
- Seike, A. (1985): The Employment Adjustment in Japanese Manufacturing Industries in the 1970's. In: Keio Business Review, No. 22, S. 1-33.
- Sengenberger, Werner (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt/New York.
- Shakai Kaihatsu Kenkyusho (1985): 2000 nen ni mukete gekido suru rodo shijo (Forschungsinstitut zur sozialen Entwicklung. Der turbulente Arbeitsmarkt im Jahr 2000). Tokyo.
- Shakai Keizai Kokumin Kaigi (1984): Mekatoro jidai no koyo to sanko (Konferenz zur sozialen und wirtschaftlichen Lage der Bevölkerung. Beschäftigung und Partizipation im Zeitalter der Mechatronik). Tokyo.
- Shimada, H. (1984): Employment Adjustment and Employment Policies: Japanese Experience. = Manuskript für Tokei Kenkyukai, o.O.
- Shimada, H. u.a. (1981): Rodo shijo kiko no kenkyu (Untersuchung der Struktur des japanischen Arbeitsmarktes). = Economic Planning Agency Research, Series No. 37, Tokyo.

- Shimoda, S. (1985): Yatte kita "riisu shain" jidai (Nun ist also tatsächlich das Zeitalter des "Arbeitnehmer-Leasing" gekommen). In: *Ekonomisuto*, 27.8., S. 28-34.
- Shinotsuka, E. (1986): Employment Adjustment in Japanese Manufacturing Industries 1971-1983. In: *Japanese Economic Studies* (Nihon Keizai Kenkyu), No. 15, März, S. 61-72.
- Shinotsuka, E. (1980): Recent Employment Adjustment by Firm-Size Differentials. In: Nakamura, R. und S. Nishikawa (Hg.), *Contemporary Labour Market Analysis*, Tokyo, S. 61-72.
- Shinotsuka, E. und E. Ishihara (1977): Oiru shokku iko no koyo chousei (Beschäftigungsanpassung nach der Ölkrise). In: *Nihon Keizai Kenkyu* (Wirtschaftsforschung Japan), Nr. 6, August, Tokyo.
- Suwa, Y. (1986): Transfer und Relocation under Labor Law. In: *Japan Labor Bulletin*, Vol. 25, No. 11, November, S. 5-8.
- Tachibanaki, T. (1986): Labour Market Flexibility in Japan, Europe and the U.S. = Beitrag zum International Macroeconomics Seminar in Namur 1986, Kyoto.
- Tokyotoritsu Rodo Kenkyusho (1980): Tokyo ni okeru rishokusha no seikatsu jittai (Arbeitsforschungsinstitut der Stadt Tokyo, Zur Lebenslage der Entlassenen in Tokyo). Tokyo.
- Tokyoto Shinjuku Rosei Jimusho (1982): Haiten - shukko o meguru roshi kankei no jittai chosa, showa 57nen 3gatsu (Arbeitsverwaltung der Stadt Tokyo, Büro Shinjuku, Empirische Untersuchung der industriellen Beziehungen in bezug auf Versetzungen - Mitarbeiterausleihe). März, Tokyo.
- Tsuda, Masami (1983): Nihon no rodo shakai o kaeru pato rodosha (Teilzeitarbeitskräfte werden Japans Arbeitsmarkt verändern). In: *Ekonomisuto*, 5. April, S. 110.
- Tsusho Sangyosho, Sangyo Seisakukyoku, Kigyo Kodoka (1984): FA ga kojo o do kaeru ka (MITI, Abteilung für Industriepolitik, Referat für Unternehmensverhalten. Wie verändert die Fabrikautomation die Fabrik?). Tokyo.
- Tsusho Sangyosho, Sangyo Seisakukyoku, Kigyo Kodoka (1983): Shuyo gyoshu keiki doko chosa (Erhebung zu Wirtschaftstendenzen in hauptsächlichen Wirtschaftszweigen). Tokyo.

- Tsusho Sangyosho, Sangyo Seisakukyoku, Kigyo Kodoka (1981): Nihonteki koyo kanko no yukue (Ministry for International Trade and Industry, Abteilung für Industriepolitik, Referat für Unternehmensverhalten. Zum Stand der japanischen Beschäftigungsgewohnheiten). Tokyo.
- Watanabe, Akira (1986): Outline of Government and Ministerial Ordinances for Implementing the Employee Dispatching Business Law. In: Japan Labor Bulletin, July, S. 6-8.
- Yamamoto, T. (1982): Jinin, rodojikan tamu de no koyo chosei no jissho bunseki (Empirische Analyse der Beschäftigungsanpassung in der Zahl der Erwerbstätigen und des Arbeitsvolumens): In: Mita Gakukai Zasshi, Februar 1982, S. 65-91.

## **DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V. - ISF MÜNCHEN -**

Das ISF - ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit - entstand in seiner jetzigen Form und Aufgabenstellung 1965 und finanziert sich ausschließlich durch projektgebundene Einnahmen und Zuwendungen. Mitglieder des Vereins sind Personen, die mit der Arbeit des Instituts - zum Teil als langjährige Mitarbeiter - verbunden sind; der Vereinsvorstand besteht aus den beiden Institutsleitern und Mitarbeitern des Instituts.

Die Arbeitsgebiete des ISF sind vor allem: Industriesoziologische Technikforschung, Qualifikations- und Arbeitsmarktforschung und Untersuchungen über betriebliche Arbeits- und Personalpolitik. Bei den bearbeiteten Projekten handelt es sich entweder um Auftragsforschung für öffentliche Stellen, insbesondere für fachlich zuständige Bundesministerien, oder um Grundlagenforschung, insbesondere im Rahmen eines Sonderforschungsbereiches der Universität München, an dem das Institut beteiligt ist (seit 1986: SFB 333 - Entwicklungsperspektiven von Arbeit). Das Institut ist bestrebt, Auftragsforschung und Grundlagenforschung im wechselseitigen Interesse thematisch und personell möglichst eng zu koordinieren.

Im ISF arbeiten etwa 20 Wissenschaftler mit sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung, nicht selten mit einer Zusatz- oder Doppelqualifikation (Wirtschaftswissenschaften/Soziologie, Jurisprudenz/Soziologie bzw. Nationalökonomie, Ingenieurwissenschaften/Soziologie) und meist mit langjähriger Forschungserfahrung.

Ein Überblick über die bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen ist über das Institut erhältlich.

**Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF-München**  
**Jakob-Klar-Straße 9 - D 8000 München 40 - Tel. 089/27 29 21-0**

## **Veröffentlichungen aus dem ISF 1981 - 1988**

Behr, Marhild von: Die Entstehung der industriellen Lehrwerkstatt - Materialien und Analysen zur beruflichen Bildung im 19. Jahrhundert, Frankfurt/München 1981.

Köhler, Christoph: Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik - Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1981.

Altmann, Norbert; Binkelman, Peter; Düll, Klaus; Stück, Heiner: Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt/New York 1982.

Bechtle, Günter: Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld zwischen Betrieb und Gewerkschaften - Eine empirische Untersuchung in der italienischen Stahlindustrie, Frankfurt/New York 1982.

Böhle, Fritz; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsmarktpolitik - Eine Untersuchung im Bergbau und in Gießereien, Frankfurt/New York 1982.

Deiss, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter; Böhle, Fritz: Humanisierung der Arbeit in Betrieben der Gießerei und metallverarbeitenden Industrie. Zum Einfluß staatlicher und gewerkschaftlicher Politik, Karlsruhe 1982.

Döhl, Volker; Deiß, Manfred; Sauer, Dieter; Böhle, Fritz, unter Mitarbeit von Altmann, Norbert: Belastungsabbau unter Tage - Zum Einfluß öffentlicher Maßnahmen auf die Humanisierung der Arbeit, Essen 1982.

Drexel, Ingrid: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung - Zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/München 1982.

Lutz, Burkart; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft - Erfahrungen aus Frankreich, Japan, USA und der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/München 1982.

Düll, Klaus (Hrsg.): Industriearbeit in Frankreich - Krisen und Entwicklungstendenzen, Frankfurt/München 1983.

Köhler, Christoph; Sengenberger, Werner: Konjunktur und Personalanpassung - Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1983.

Mendius, Hans Gerhard; Sengenberger, Werner; Köhler, Christoph; Maase, Mira: Qualifizierung im Betrieb als Instrument der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik - Begleitforschung zum Schwerpunkt 1 des Arbeitsmarktpolitischen Programms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Forschungsberichte 89. Hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1983.

Lutz, Burkart: Der kurze Traum immerwährender Prosperität - Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt/New York 1984.

Binkelman, Peter: Wahrnehmung von Arbeitsbelastungen durch Industriearbeiter, Eggenstein-Leopoldshafen 1985.

Böhle, Fritz: Strategien betrieblicher Informationspolitik. Eine systematische Darstellung für Betriebsräte und Vertrauensleute, Köln 1986.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Rechnerintegrierte Produktion - Zur Entwicklung von Technik und Arbeit in der Metallindustrie, Frankfurt/München 1986.

Schultz-Wild, Rainer; Asendorf, Inge; Behr, Marhild von; Köhler, Christoph; Lutz, Burkart; Nuber, Christoph: Flexible Fertigungssysteme und Industriearbeit - Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb, Frankfurt/München 1986.

Altmann, Norbert; Düll, Klaus; Lutz, Burkart: Zukunftsaufgaben der Humanisierung des Arbeitslebens - Eine Studie zu sozialwissenschaftlichen Forschungsperspektiven, Frankfurt/New York 1987.

Altmann, Norbert; Nomura, Masami (Hrsg.): Nishidoitsu no Gijutsu Kakushin to Shakai Hendo (Neue Technologie und Strukturwandel der Deutschen Gesellschaft), Daiichi-Shorin Verlag, Tokyo 1987.

Lutz, Burkart: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/München 1987.

Mendius, Hans Gerhard; Sengenberger, Werner; Weimer, Stephanie: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.

Sengenberger, Werner: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.

Böhle, Fritz; Milkau, Brigitte: Vom Handrad zum Bildschirm - Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß, Frankfurt/München 1988.

Ernst, Angelika: Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan - Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- und Krisenphasen, Frankfurt/München 1988.

ISF (Hrsg.): Arbeitsorganisation bei rechnerintegrierter Produktion - Zur Einführung neuer Techniken in der Metallindustrie, KfK-PFT 137, Karlsruhe 1988.

Köhler, Christoph; Preisendörfer, Peter (Hrsg.): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch, Frankfurt/München 1988.